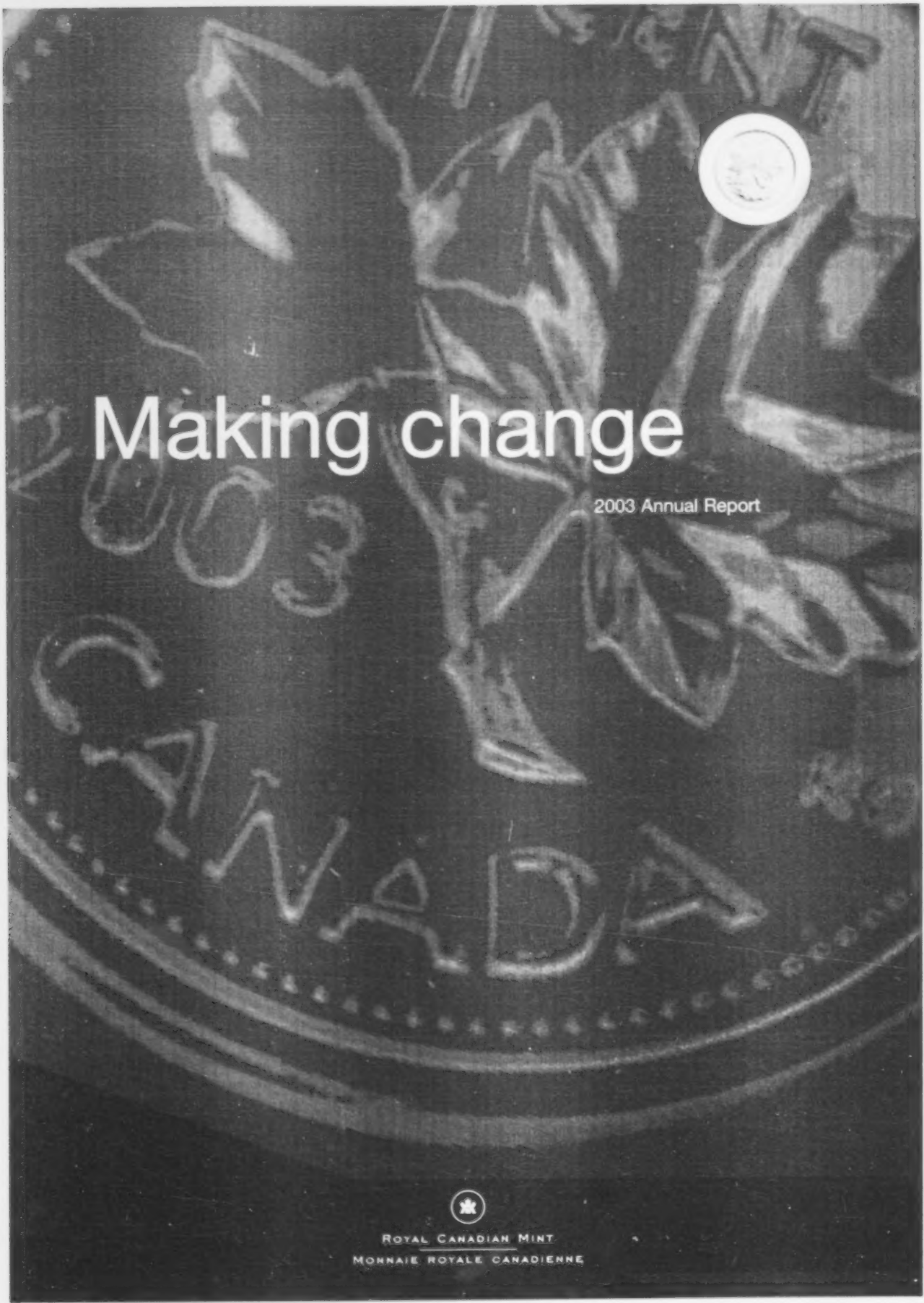




Making change

2003 Annual Report



ROYAL CANADIAN MINT
MONNAIE ROYALE CANADIENNE

THE 2003 GOLDEN 1-CENT COIN



THE 2003 GOLDEN 1-CENT COIN IS THE FIRST OF A SIX YEAR SERIES OF LIMITED EDITION ANNUAL REPORTS FEATURING A LIMITED MINTAGE NUMISMATIC COIN. THE SERIES WILL CULMINATE IN THE MINT'S CENTENNIAL ANNIVERSARY IN 2008.

The 2003 Golden 1-Cent Coin is a proof copper composition. It has a diameter of 19.05 millimetres and weighs 2.35 grams. The coin features selective gold plating to highlight the relief of the traditional maple leaf design by G.E. Kruger-Gray, first introduced in 1937. The obverse features the portrait of Her Majesty Queen Elizabeth II by Dora de Pedery-Hunt. The coin was expertly struck by the Royal Canadian Mint and has a limited mintage of 10,000 coins worldwide.

To order your own copy of the limited edition annual report featuring the Golden 1-Cent Coin, contact the Royal Canadian Mint online at www.mint.ca, or at 1-800-267-1871.

Defining the new Royal Canadian Mint brand

As part of repositioning the Royal Canadian Mint for future growth, new visual branding has been developed. The redesign creates a powerful image for the Mint that is unique and recognizable, standardized across all communications touchpoints and a significant element in cost reduction. This modernized brand reflects our core customer promise of providing high quality products that reflect the heritage, culture and values of Canada. It will be rolled out during 2004.



ROYAL CANADIAN MINT
MONNAIE ROYALE CANADIENNE

Table of contents

Financial and operating highlights	1
The Mint, at a glance	2
Message from the Chairperson	4
Message from the President and CEO	6
Directors and Officers	12
Management's discussion and analysis	13
Statistics	27
Consolidated financial statements	31
Notes to consolidated financial statements	36

Head Office, Ottawa
Royal Canadian Mint
320 Sussex Drive
Ottawa, Ontario
Canada K1A 0G8
(613) 993-3500

Winnipeg Plant
Royal Canadian Mint
520 Lagimodière Blvd.
Winnipeg, Manitoba
Canada R2J 3E7
(204) 983-6400

THE 2003 GOLDEN 1-CENT COIN



THE 2003 GOLDEN 1-CENT COIN IS THE FIRST OF A SIX YEAR SERIES OF LIMITED EDITION ANNUAL REPORTS FEATURING A LIMITED MINTAGE NUMISMATIC COIN. THE SERIES WILL CULMINATE IN THE MINT'S CENTENNIAL ANNIVERSARY IN 2008.

The 2003 Golden 1-Cent Coin is a proof copper composition. It has a diameter of 19.05 millimetres and weighs 2.35 grams. The coin features selective gold plating to highlight the relief of the traditional maple leaf design by G.E. Kruger-Gray, first introduced in 1937. The obverse features the portrait of Her Majesty Queen Elizabeth II by Dora de Pédery-Hunt. The coin was expertly struck by the Royal Canadian Mint and has a limited mintage of 10,000 coins worldwide.

To order your own copy of the limited edition annual report featuring the Golden 1-Cent Coin, contact the Royal Canadian Mint online at www.mint.ca, or at 1-800-267-1871.

Defining the new Royal Canadian Mint brand

As part of repositioning the Royal Canadian Mint for future growth, new visual branding has been developed. The redesign creates a powerful image for the Mint that is unique and recognizable, standardized across all communications touchpoints and a significant element in cost reduction. This modernized brand reflects our core customer promise of providing high quality products that reflect the heritage, culture and values of Canada. It will be rolled out during 2004.



ROYAL CANADIAN MINT
MONNAIE ROYALE CANADIENNE

Table of contents

Financial and operating highlights	1
The Mint, at a glance	2
Message from the Chairperson	4
Message from the President and CEO	6
Directors and Officers	12
Management's discussion and analysis	13
Statistics	27
Consolidated financial statements	31
Notes to consolidated financial statements	36

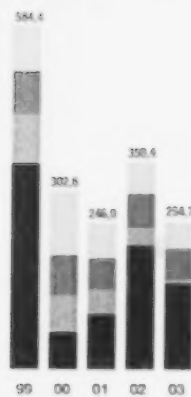
Head Office, Ottawa
Royal Canadian Mint
320 Sussex Drive
Ottawa, Ontario
Canada K1A 0G8
(613) 993-3500

Winnipeg Plant
Royal Canadian Mint
520 Lagimodière Blvd.
Winnipeg, Manitoba
Canada R2J 3E7
(204) 983-6400

Financial and operating highlights

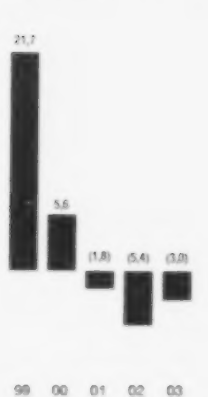
	2003	2002	% change
Key financial highlights (in millions of dollars)			
Revenue	254.7	350.4	(27.3)
Income (loss) from continuing operations			
before income tax	0.5	(0.2)	350.0
Net loss from discontinued operations, net of taxes	(2.7)	(5.0)	46.0
Net income (loss)	(3.0)	(5.4)	44.4
Total assets	140.2	151.8	(7.6)
Capital expenditures	4.6	4.9	(6.1)
Cash flow from operating activities	13.8	23.3	(40.8)
Key operating highlights			
Circulation coins produced (in millions of pieces)	1,363.2	1,691.4	(19.4)
Gold bullion sales (in thousands of ounces)	237.6	392.0	(39.4)
Number of employees	471	563	(16.3)
Gross profit from continuing operations			
(in millions of dollars)	54.5	53.2	2.4
Value-added sales revenue per employee			
from continuing operations	67.0	93.0	(28.0)
Pre-tax return on equity			
from continuing operations	0.6%	(0.2%)	-
Debt to equity ratio	0.29:1	0.33:1	-
Shareholder's equity (in millions of dollars)	86.0	89.0	(3.4)
Total production (millions of pieces)	1,367.5	1,714.0	(20.2)

Revenus (par segment)
(en millions \$)

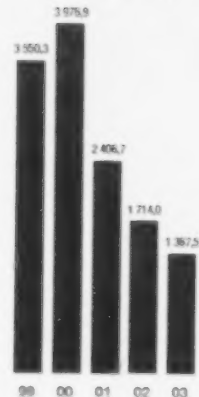


■ Pièces de circulation canadiennes
 ■ Pièces numismatiques canadiennes
 ■ Pièces étrangères
 ■ Produits d'investissement et affinage

Bénéfice net (perte nette)
(en millions \$)



Production totale
(en millions de pièces)



The Mint at a glance

Profile: The Royal Canadian Mint produces all of the circulation coins used in Canada and manages the supporting coin distribution system for the Government of Canada. It is also one of the world's premier producers of circulation, numismatic and bullion investment coins for the domestic and international marketplace. As one of North America's largest gold refiners, it refines and recasts gold for Canadian and foreign customers.

Canadian circulation coins

Profile: The Mint's core responsibility is the cost-effective production of quality coins for circulation in Canada. It is also responsible for ensuring the supply of coins across the country meets the needs of business and the public.

Canadian numismatic coins

Profile: The Mint is renowned for its ability to mint coins of innovative effect and extraordinary quality for the coin collecting market. It also produces uncirculated, specimen and proof sets of circulation coins.

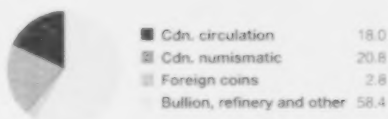
Foreign coins

Profile: The Mint produces coins using various alloys as well as its patented Multi-Ply technology developed to mint Canadian coinage. The Mint also markets foreign numismatic coins, ready-to-strike coin blanks and coin production tooling.

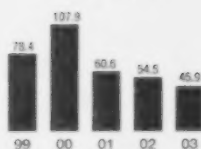
Bullion products, Refinery and other

Profile: The Mint produces and markets gold and silver Maple Leaf bullion coins and gold wafers and bars for the investment market, as well as gold granules for jewellery and industrial applications. In addition to refining gold for customers, the Mint offers bullion storage, assaying and consulting services.

Total revenue (% by segment)

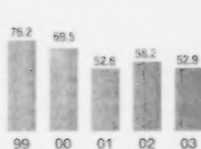


Revenue (\$ in millions)



Demand for the Mint's circulation coins is driven by the condition of the economy and the ability of the Mint to produce coins that capture the imagination of Canadians.

Revenue (\$ in millions)



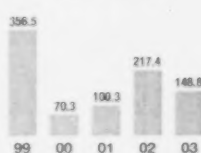
Demand for numismatic coins depends upon collectors' disposable income and the perceived investment value of the coins in the secondary market.

Revenue (\$ in millions)



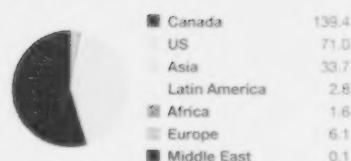
Excess global minting capacity created in 1999 with the launch of euro coins continues to foster intense competition in the global coin market.

Revenue (\$ in millions)

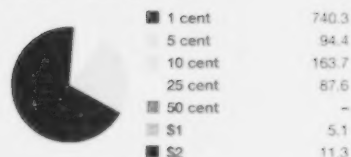


Market demand for the Mint's bullion has been affected by the decision of another mint to buy market share as well as renewed patriotism in the U.S., eliciting stronger interest in the American gold coins in that market.

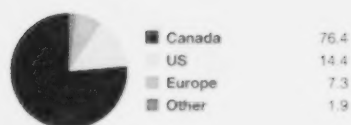
Revenue by region (\$ in millions)



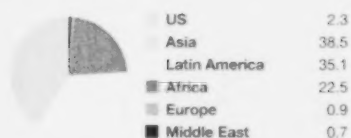
Production (millions of pieces)



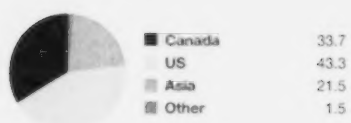
Revenue (% by region)



Revenue (% by region)



Revenue (% by region)



Outlook: After establishing financial stability in 2003, the Mint enters 2004 with better control over costs and a firmer understanding of its marketplace. While this is expected to drive profitability in 2004, the tight focus on delivering value to the Mint's customers will drive growth in 2005 and future years.

Outlook: In 2004, the Mint will focus on developing multi-year coin programs with themes that will stimulate the interest of Canadians in coin collecting. It is anticipated this will significantly increase demand for coins and the seigniorage earned by the Canadian government.

Outlook: Sales of numismatic coins in 2004 will be driven by more effective direct marketing strategies; improved relationships with the Mint's collectors, dealers and distributors; themes that have been proven to capture collector attention; more effective packaging; more aggressive retail distribution; and, a redesigned web site.

Outlook: In 2004, the Mint will focus on circulation coinage sales to countries where its patented Multi-Ply technology offers the most significant cost savings and the probability of securing profitable contracts is greatest. It will continue to offer integrated solutions, including technology transfer and consulting.

Outlook: The Mint will commemorate the 25th anniversary of the Gold Maple Leaf program with the first change to the image on the coins since 1979. This change in design for 2004, along with continued global geopolitical turmoil and weakening capital markets, is expected to create a modest increase in demand.

Message from the Chairperson

The year 2003 was no doubt the most challenging and rewarding year as Chairperson of the Board of Directors of the Royal Canadian Mint.

The Board recognized the need for enhancement and renewal in corporate governance in order to continue our leadership in minting, maintain our corporate values and safeguard our long-term viability as a corporation.



The governance renewal that the Board began in earnest in 2002 was meant to modernize the practices of the Mint. The Board commissioned a thorough review of the Mint's governance practices—from roles and responsibilities to performance and risk management—with the objective of having the Mint become a leader in best practices. This work was a core focus of the Board for the year 2003. In addition, we began a thorough review of the Corporation's by-laws and of the Mint's policies and procedures.

The Board developed a Governance Policy manual setting out our governance framework, describing in detail how the Board will be structured and how the Corporation will operate. The Board's roles and responsibilities were reviewed and amended to reflect best practices. In addition to its annual management calendar, the Board implemented a three-year workplan, which focuses on duties and responsibilities of the Board and its committees. This workplan is a living and dynamic document that will ensure that the Corporation fulfills all of its responsibilities in a rigorous manner.

The Board also began the process of updating the policies of the Mint and making a commitment to keep them relevant and current. To date, the Board has updated the following existing policies: procurement, travel and risk management. The Board also approved the following new policies: hospitality, intellectual property, sponsorships, charitable donations, and employee charitable donations.

For the first time in its history, the Mint struck two one-of-a-kind gold coins based on the silver dollar designs of 2003 and 2002, and auctioned them off for charity. The 24 Karat Gold Coronation (Voyageur) Coin (inset), and the 24 Karat Gold Golden Jubilee Coin (background) raised \$117,700.





The Niagara Falls \$20 hologram coin, part of the Natural Wonders Collection initiated in 2003, was tremendously popular with collectors. All 30,000 issues were sold.

The three standing committees of the Board in 2003 reviewed their terms of reference, clarified roles and defined responsibilities. The Audit Committee conducted its first annual self-assessment and developed a more comprehensive Charter for the Committee, taking into account the recommendations of the Auditor General. The Human Resources Committee developed a Statement of People Philosophy that clearly articulates our corporate values, what we as a corporation expect of our employees, and what the employees can in turn expect from the Mint. The Corporate Governance Committee continued to oversee the governance practices of the Mint, taking a leadership role in reviewing the policies and implementing best practices.

We believe that a good governance framework improves transparency and relationships with stakeholders and minimizes liabilities—all important elements for any corporation.

I would like to acknowledge the strong leadership of Mr. David C. Dingwall as President and CEO in 2003. His emphasis on collaboration and cooperation between the Board and the Executive has been central to our progress. We are strongly aligned with a common goal to grow the organization.

I would also like to extend my sincere thanks to each member of the Board for his or her active involvement and truly hard work last year, and to outgoing members Mr. Paul H. Bilodeau and Ms. Judith Kavanagh, whose input we will greatly miss. I would like to welcome Mr. Tom Taylor, Mr. J. Marc Brûlé and Mr. Ghislain Harvey, who join our team with new perspectives and new experience to share.

We made great progress in 2003 and I am proud to say that we have developed one of the strongest models of corporate governance for Crown corporations. I believe that the Mint continues to realize its vision of being "the global leader in minting through people, innovation and quality."

Emmanuel Triassi
Chairperson

Message from the President and CEO

The past year was one of major transformation for the Royal Canadian Mint—of purposeful, deliberate and directed change.

It was a year in which we established stability within the organization. While our consolidated statement of operations and retained earnings shows an operating loss, when we exclude an exceptional item involving the residual loss from the sale of the Mint's jewellery business—we in fact ended the year with an income from continuing operations before income tax of more than \$500,000.

In addition, the Mint will have generated over \$28 million in revenue for the Federal Government in 2003 through seigniorage, attesting to the strength of the Mint's role as the producer of Canada's circulation coins.

Substantive changes were required to achieve these results. When I joined the organization in March 2003, I worked closely with the executive team to define an aggressive agenda for improvement, beginning with a significant reduction in operating costs. Specifically, \$5.4 million was cut in 2003, and 2004 costs were reduced by \$10 million.

At the Board level, a complete governance review was undertaken, through which greater clarity of roles and responsibilities and increased transparency have been achieved.

At the operational level, we introduced a *Lean Enterprise* program of continuous improvement into every division of the business, becoming the only Canadian Crown Corporation ever to do so and one of the few worldwide to have rolled *Lean* out across the organization within a six month time frame.



In the summer of 2003, the Mint launched a series of circulation and commemorative coins bearing the fourth effigy of Her Majesty Queen Elizabeth II in celebration of the 50th anniversary of Her Coronation.



In just one hour, all 1,000 issues of this 2003 Great Seal of Canada coin sold out. A numismatic collectible, the coin depicts the official stamp used to bring the authority of Her Majesty Queen Elizabeth II to documents produced on her behalf.

We refocused our lines of business, toppling departmental silos, and we renewed our focus on the Mint's core business: Canadian circulation coin production.

We worked diligently to reconnect with customers—through one-on-one consultations, customer events and national market research. This dialogue will be critical to our ongoing understanding of the needs of dealers, distributors and Canadians, and to our anticipation of new products that will appeal to them. To ensure greater reach to our customers, we began to actively pursue new retail channels of distribution.

While reorienting the business in the aforementioned ways to define and deliver value to the customer, we also elicited greater input from our employees. We formed a Leadership Council, providing staff with a forum for suggesting operational improvements and growth initiatives. We introduced quarterly reports on the activities of the organization and held our first all-employees annual meeting. Furthermore, we celebrated employee success through a formal Rewards and Recognition program.

We are creating a new Royal Canadian Mint. As a *Lean Enterprise*, we are becoming more responsive, flexible and adaptive to the dynamic environment in which we operate. We are putting customers first in all business activities, finding new ways to involve Canadians in coin design development, and forming new relationships to make us a more progressive Mint. And we are capitalizing on our powerful brand values of trust and quality to grow our business internationally. We are clearly defining lines of accountability and engaging employees in organizational improvement more than ever in Mint history.

Heading into 2004, we are strongly positioned for growth. We have accomplished much this past year, yet we have many challenges still ahead. I am confident that we can meet them. With an unwavering customer focus, and the sustained commitment and active involvement of our employees, we will have a profitable 2004 and build toward further growth in 2005.

Onward!

David C. Dingwall

President and CEO

The Royal Canadian Mint

The cornerstone of *Lean Enterprise* is customer orientation. In all areas of business, the Royal Canadian Mint has embraced that philosophy, identifying customer needs and responding to them. For example, in 2004 the Mint will introduce new restrictions on mintage numbers for numismatic products. By limiting the number of coins in circulation, the Mint is enhancing their secondary market appeal and increasing value to dealers and collectors.

The 2003 Commemorative Silver Dollar, launched in January, was the first struck in 99.99% pure silver, not sterling. It celebrates Cobalt, Ontario, as the foundation of Canada's silver-mining industry. The \$100 14-Karat Golden Grain coin commemorates the 100th anniversary of the discovery of Marquis Wheat, and features a unique effect to highlight the wheat plant.



Lean and agile

In 2003, the Royal Canadian Mint significantly overhauled its operations, applying a *Lean Enterprise* approach to every aspect of the business. *Lean Enterprise* is a program through which an organization clearly defines value to the customer, then orients every function along the supply chain to deliver that value, eliminating cumbersome procedures and wasteful processes along the way.

While *Lean* had been incorporated previously into plant floor manufacturing procedures, 2003 marked the beginning of its holistic application to the corporation. Among the many continuous improvement projects initiated, the Mint will establish roll and wrap operations at its Winnipeg facility in January 2004, and adopted aggressive measures to significantly reduce lead times in new product development, engraving and die production, and bullion production. Complementing these initiatives, the Mint introduced bar coding at both of its plants to enable real-time inventory tracking; web analytics that allow measurement of the impact on sales of direct email campaigns; and a more responsive shipping system that facilitates more rapid order fulfillment.

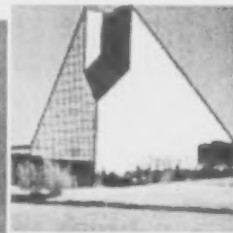
As a *Lean Enterprise*, the Mint is gaining new flexibility to increase its volume of product designs, expand product promotion, accelerate throughput, eliminate errors and improve quality—to deliver optimal value to the customer.

the process

The Mint's Canadian Circulation Coin Distribution System is the global leader in forecasting the demand for coins. The Mint accurately measures demand on a daily basis, and identifies the required coin movements across the country.



Circulation coinage is minted in our Winnipeg plant. The one-cent coin is currently produced in two different compositions; Copper Plated Steel (CPS) and Copper Plated Zinc (CPZ). The Mint uses two different compositions to allow flexibility in its operations. This process will focus upon the CPS.



Realigned and reenergized

While introducing the *Lean Enterprise* model into Royal Canadian Mint operations, the management team embarked on a comprehensive review of the corporation's business lines—Canadian circulation coinage; Canadian numismatic products; foreign circulation and numismatic products; and gold bullion and refinery services.

Each business line was recreated as its own enterprise, led by a dedicated Executive Director and subject to defined profit-and-loss accountability mechanisms. A renewed focus was placed on the Mint's core business—Canadian circulation coinage. A Director of Growth was also named to identify market opportunities and prospects for all business lines.

At the same time, other departments within the Mint, such as Marketing and Sales, Communications, Information Technology, Human Resources and Finance were reoriented as service organizations, supporting the individual objectives and tactics of each business line with the common aim of growing the business. As a result, interaction between divisions has increased, new synergies are emerging and functional silos are dissolving.

Seigniorage is the difference between the face value of circulation coins produced by the Mint and the costs of production and distribution. In 2003, the Royal Canadian Mint once again returned considerable seigniorage to the Government of Canada—roughly \$28 million.

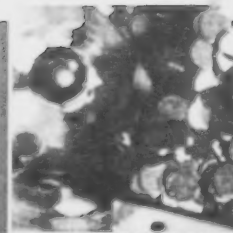


"In 2003, we renewed our focus on the Mint's core business: Canadian circulation coin production."

The core steel arrives in large coiled strips which are then fed into a high capacity punch, producing 22 blanks per strike at 600 strikes per minute.



The core metal blanks are then rimmed (a raising and slight rounding of the edges), annealed (heated to better receive the strike) and cleaned.



The 2002 commemorative Silver Dollar, which commemorates Canada's 100th anniversary, was the first struck in 99.99% pure silver not sterling. It celebrates Coquit, Ontario, as the foundation of Canada's silver-mining industry. The \$100 14-Karat Golden Queen coin commemorates the 100th anniversary of the discovery of Marcus Wheat and features a unique effect to highlight the wheat plant.

This 2002 Commemorative Silver Dollar, launched in January, was the first struck in 99.99% pure silver not sterling. It celebrates Coquit, Ontario, as the foundation of Canada's silver-mining industry. The \$100 14-Karat Golden Queen coin commemorates the 100th anniversary of the discovery of Marcus Wheat and features a unique effect to highlight the wheat plant.



Lean and agile

In 2005, the Royal Canadian Mint significantly overhauled its operations, applying a *Lean Enterprise* approach to every aspect of the business. *Lean Enterprise* is a program through which an organization clearly defines value to the customer, then orients every function along the supply chain to deliver that value, eliminating cumbersome procedures and wasteful processes along the way.

While *Lean* had been incorporated previously into plant floor manufacturing procedures, 2005 marked the beginning of its holistic application to the corporation. Among the many continuous improvement projects initiated, the Mint will establish roll and wrap operations at its Winnipeg facility in January 2006, and adopted aggressive measures to significantly reduce lead times in new product development, engraving and die production, and bullion production. Complementing these initiatives, the Mint introduced bar coding at both of its plants to enable real-time inventory tracking; web analytics that allow measurement of the impact on sales of direct email campaigns; and a more responsive shipping system that facilitates more rapid order fulfillment.

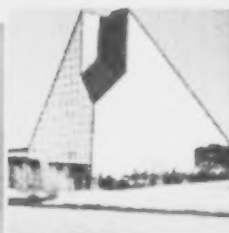
As a *Lean Enterprise*, the Mint is gaining new flexibility to increase its volume of product designs, expand product promotion, accelerate throughput, eliminate errors and improve quality—to deliver optimal value to the customer.

the process

The Mint's Canadian Circulation Coin Distribution System is the global leader in forecasting the demand for coins. The Mint accurately measures demand on a daily basis, and identifies the required coin movements across the country.



Circulation coinage is minted in our Winnipeg plant. The one-cent coin is currently produced in two different compositions: Copper Plated Steel (CPS) and Copper Plated Zinc (CPZ). The Mint uses two different compositions to allow flexibility in its operations. This process will focus upon the CPS.



Realigned and reenergized

While introducing the *Lean Enterprise* model into Royal Canadian Mint operations, the management team embarked on a comprehensive review of the corporation's business lines—Canadian circulation coinage, Canadian numismatic products, foreign circulation and numismatic products, and gold bullion and refinery services.

Each business line was recreated as its own enterprise, led by a dedicated Executive Director and subject to defined profit and loss accountability mechanisms. A renewed focus was placed on the Mint's core business—Canadian circulation coinage. A Director of Growth was also named to identify market opportunities and prospects for all business lines.

At the same time, other departments within the Mint, such as Marketing and Sales, Communications, Information Technology, Human Resources and Finance were reoriented as service organizations, supporting the individual objectives and tactics of each business line with the common aim of growing the business. As a result, interaction between divisions has increased, new synergies are emerging and functional silos are dissolving.

Since 2003, the Mint has introduced a number of initiatives to improve its performance. The Mint's core business, Canadian circulation coinage, has been a key focus. The Mint has also introduced a number of initiatives to improve its performance. The Mint's core business, Canadian circulation coinage, has been a key focus.



The 2003, we renewed our focus on the Mint's core business: Canadian circulation coin production.

The core steel arrives in large coiled strips which are then fed into a high capacity punch, producing 22 blanks per strike at 600 strikes per minute.



The core metal blanks are then rimmed (a raising and slight rounding of the edges), annealed (heated to better receive the strike) and cleaned.



In touch with customers

Improving its relationship with customers—Canadians, the federal Department of Finance, collectors, banks and others—was a primary goal for the Royal Canadian Mint last year. The Mint conducted a national Internet poll to test Canadians' openness to coin design changes. Seventy-six percent responded positively, and as a result, a new circulation program is being considered for 2004 that would celebrate beloved Canadian icons.

The Mint revived its National Coin Committee with Canada's major banks and armoured car companies to improve circulation coin inventory management. Sophisticated forecasting software was added to the Mint's circulation coin web tracking system, enabling more accurate prediction of coin volume requirements.

The Mint also reinvented its website as a true sales channel, issuing advance email alerts to subscribed members before each product launch. Web activity peaked: the 14 karat Great Seal of Canada coin (released in conjunction with the Golden Jubilee of Queen Elizabeth II) sold out in just one hour, and web sales for the year rose to \$3.2 million from \$2.8 million in 2002.

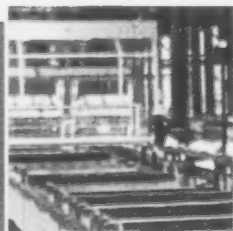
To increase visibility with Canadians, the Mint completed a full rebranding, for launch in 2004.

The Mint undertook a pilot test to explore the feasibility of circulation coin recycling. It teamed up with a Toronto company that sorts peoples' collections of old coins, recycling the accumulated nickel, copper, and plated steel coins. The program aims to eliminate dormant coin and increase the volume of plated steel coinage in circulation for easier processing by the vending and transit sectors.

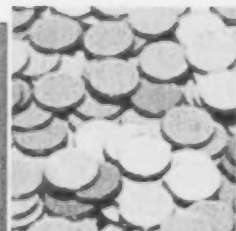


In May, the Mint issued this 2003 Canada Day Coloured Coin, designed by 14-year-old Jade Pearen of Kelowna, British Columbia. The coin was offered as Canada's official gift to new Canadians sworn in at citizenship ceremonies held during Celebrate Canada Week.

The core metal blanks are then submerged into different electrically charged chemical solutions, at various stages, to clean, charge, nickel plate, clean and then adhere the final copper plate.



The Mint's patented Multi-Ply Plating technique is the world's only multiple plate process that can match any electromagnetic signature of any traditional alloy coin. This capability is another feature that makes the RCM a valued coin maker to countries around the world.



In the early part of 2003, 10 percent of the Mint workforce opted for a voluntary Early Retirement Package. When, soon after, President and CEO David Dingwall announced the introduction of *Lean Enterprise* into Mint operations, he assured employees that no further staff reductions were planned as a result of *lean* efficiencies.

The \$20 Brinkin SV-1 silver and gold-plated cameo coin, launched in the spring, celebrates Canadian innovation in transportation. It features the gull-wing sports car designed by Malcolm Brinkin that took the automotive world by storm in 1974. The HMCS Bras d'Or coin, the second issue in the Modern Innovations series, depicts the storied hydrofoil vessel of Cape Breton.

Decisive and inclusive



2003 was a year of significant change at the Board level. The Directors undertook major improvements to the Mint's governance model. Proceeding with the review begun in 2002, the Board identified governance best practices, revisited Mint bylaws and formalized corporate policies. A detailed manual was published outlining clear policies on procurement, sponsorship and charitable giving, and travel and hospitality allowances. The Board clarified its organizational structure, responsibilities and accountability, and established performance targets and measurements for the Mint President and Executive. It created a formal workplan, according to which it will revisit its practices and policies regularly with the aim of continuous improvement.

At the same time, the Mint executive actively solicited input from employees on opportunities for improving efficiency within the organization. A Leadership Council was formed, group sessions were held—attended by management, union representatives and employees—and a dedicated Growth Registry was established, through which all ideas are tracked—from receipt and investigation, through testing, to abandonment or implementation. At year-end, some 230 improvements had been suggested and 41 had proceeded to investigation.

After plating, the coins are sorted and sent to the Mint's high volume striking line. The legendary "D" line is most often used for the one-cent coin, and can produce approximately 360,000 coins per day. The coins then move through an underground conveyor to the Mint's "roll and wrap" process.



Once the coins have been rolled and wrapped, they are shipped to the Mint's 22 coin pool sites across the country for final distribution to Canada's Financial Institutions based upon regional and individual demand.



In touch with customers

Improving its relationship with customers—Canadians, the federal Department of Finance, collectors, banks and others—was a primary goal for the Royal Canadian Mint last year. The Mint conducted a national Internet poll to test Canadians' openness to coin design changes. Seventy-six percent responded positively, and as a result, a new circulation program is being considered for 2004 that would celebrate beloved Canadian icons.

The Mint revived its National Coin Committee with Canada's major banks and armoured car companies to improve circulation coin inventory management. Sophisticated forecasting software was added to the Mint's circulation coin web tracking system, enabling more accurate prediction of coin volume requirements.

The Mint also reinvented its website as a true sales channel, issuing advance email alerts to subscribed members before each product launch. Web activity peaked: the 14 karat Great Seal of Canada coin (released in conjunction with the Golden Jubilee of Queen Elizabeth II) sold out in just one hour, and web sales for the year rose to \$3.2 million from \$2.8 million in 2002.

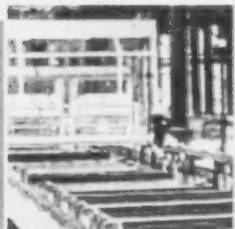
To increase visibility with Canadians, the Mint completed a full rebranding, for launch in 2004.

The Mint's 2003 Canada Day Coloured Coin, designed by 14-year-old Jade Pezzen of Kelowna, British Columbia. The coin was offered as Canada's official gift to new Canadians sworn in at citizenship ceremonies held during Celebrate Canada Week.



In May, the Mint issued the 2003 Canada Day Coloured Coin, designed by 14-year-old Jade Pezzen of Kelowna, British Columbia. The coin was offered as Canada's official gift to new Canadians sworn in at citizenship ceremonies held during Celebrate Canada Week.

The core metal blanks are then submerged into different electrically charged chemical solutions, at various stages, to clean, charge, nickel plate, clean and then adhere the final copper plate.



The Mint's patented Multi-Ply Plating technique is the world's only multiple plate process that can match any electromagnetic signature of any traditional alloy coin. This capability is another feature that makes the RCM a valued coin maker to countries around the world.



the 1988 series, which in 2002, the president of the Mint, Stephen Duggan, called the "a beautiful blend of modern design and traditional craftsmanship." The 1988 series was the first to feature a design by a woman, the artist, Margaret MacLennan. The 1988 series was the first to feature a design by a woman, the artist, Margaret MacLennan. The 1988 series was the first to feature a design by a woman, the artist, Margaret MacLennan.

The 1988 series is a 100% silver and gold-plated coin. It is the only one of its kind. It features the gold-winged figure of a Native American, the artist, Margaret MacLennan. The 1988 series was the first to feature a design by a woman, the artist, Margaret MacLennan. The 1988 series was the first to feature a design by a woman, the artist, Margaret MacLennan.

Decisive and inclusive



2005 was a year of significant change at the Board level. The Directors undertook major improvements to the Mint's governance model. Proceeding with the review begun in 2002, the Board identified governance best practices, revisited Mint bylaws and formalized corporate policies. A detailed manual was published outlining clear policies on procurement, sponsorship and charitable giving, and travel and hospitality allowances. The Board clarified its organizational structure, responsibilities and accountability, and established performance targets and measurements for the Mint President and Executive. It created a formal workplan, according to which it will revisit its practices and policies regularly with the aim of continuous improvement.

At the same time, the Mint executive actively solicited input from employees on opportunities for improving efficiency within the organization. A Leadership Council was formed, group sessions were held—attended by management, union representatives and employees—and a dedicated Growth Registry was established, through which all ideas are tracked—from receipt and investigation, through testing, to abandonment or implementation. At year-end, some 250 improvements had been suggested and 41 had proceeded to investigation.

After plating, the coins are sorted and sent to the Mint's high volume striking line. The legendary "D" line is most often used for the one-cent coin, and can produce approximately 360,000 coins per day. The coins then move through an underground conveyor to the Mint's "roll and wrap" process.



Once the coins have been rolled and wrapped, they are shipped to the Mint's 22 coin pool sites across the country for final distribution to Canada's financial institutions based upon regional and individual demand.



Directors and Officers

Board of Directors



Emmanuel Triassi
President and Principal
GROUP TEQ
Westmount, Québec
Chairperson,
Board of Directors



Timothy J. Spiegel
Principal
Spiegel, Skillen & Associates
Kelowna, British Columbia



Sheldon E. Brown
President
S. Brown Cresting Ltd.
Sydney, Nova Scotia
Chair, Human
Resources Committee



Ernie Gilroy
Chief Executive Officer
Manitoba Floodway
Expansion Authority
Winnipeg, Manitoba
Chair, Corporate
Governance Committee



Louis Proulx
President
G. Proulx & Associés
Assurances inc.
Laval, Québec



Hilary Goldenberg
President
Thunder Bay Terminals
Limited, a Russel
Metals Company
Toronto, Ontario



Tom Taylor
Chief Executive Officer
Westbrook Capital
Markham, Ontario



J. Marc Brûlé
Chief Operating Officer
Energy Ottawa Inc.
Ottawa, Ontario
Chair, Audit Committee



Ghislain Harvey
Chairperson
Board of Directors
Centre d'accueil régional
(réadaptation) Centrair Inc.
Ville de la Baie, Québec

Senior Officers



David C. Dingwall
President and
Chief Executive Officer



Richard J. Neville
Vice-President
Finance and Administration
and Chief Financial Officer



Beverley A. Lepine
Chief Operating Officer



Brian Legris
Vice-President
Human Resources



Marguerite E. Nadeau
Vice-President
Corporate and Legal
Affairs



Nancy Cogger
Vice-President
Marketing, Sales and Growth

Management's discussion and analysis

The Royal Canadian Mint is one of the world's premier producers of circulation, collector and bullion investment coins for the domestic and international marketplace. The Mint also manages the supporting distribution system for Canadian circulation coins for the Government of Canada. In addition, the Mint is also one of the largest gold refiners in North America.

After two years of losses, the Mint's focus in 2003 was on financial stability. Operating costs were reduced by \$5.4 million. It is anticipated that operating costs will be reduced by another \$10 million in 2004, restoring the Mint to profitability. While improved productivity will continue to drive performance, the focus on marketing, innovation and delivering value to the Mint's customers will be the principal agent of growth in 2005 and future years.

In 2003, the income from continuing operations before income tax was \$510,000, which was impacted by \$2.4 million in restructuring costs allocated to an Early Retirement Program. A \$2.7 million net loss from discontinued operations (net of taxes) was further absorbed, which resulted in an overall net loss of \$3.0 million compared to \$5.4 million in 2002.

Strategies for a lean enterprise

Lean manufacturing is a widely recognized concept that was adopted by the Mint's production facilities several years ago. In September 2003, the Mint expanded the concept of *lean* and its principles of removing waste and inefficiencies across the entire enterprise. Not only did this induce changes in the daily work of every employee, but the Mint was restructured under *lean* principles into four lines of business with Executive Directors responsible for the operating income of each business.

While specific goals and strategies have been established for each business line, there are areas of focus that have enterprise-wide impact.

Reducing inventories

A core focus under *lean* is the reduction in inventory of raw materials, work in process, and finished products. The value of inventory had decreased 34% to \$16.4 million at the end of the year (\$24.7 million—December 31, 2002). A significant portion of this improvement arose from the write-off of residual inventory from the Mint's .9999 jewellery line. Significant improvements were also achieved in inventories of metal supplies and finished product.

Management's discussion and analysis

Tightening supply relationships

Encompassed by this focus on reducing inventory was the determination to reduce the number of suppliers to the Mint from 1,600 to 250 by the end of 2004 to leverage the Mint's buying power. Only those suppliers who can deliver substantial benefit to the enterprise through cost savings, improved quality and just-in-time delivery will retain their relationship with the Mint. The criteria established under *lean* supplement the standards for suppliers established under ISO 9001-2000, achieved in Winnipeg in 2002 and in Ottawa in 2003.

Continuous improvements in manufacturing

In manufacturing, the perpetual cycle of improvements that is core to *lean* continues to enhance efficiency. The Mint's focus in 2003 was on improvements to the production of numismatic coins in Ottawa. Through process improvements, coin rejection rates at the press stage were reduced by as much as 75%. This reduction helps to lower costs and time to market. In Winnipeg, where Canada's circulation coins are produced, the plant continued to reduce variances and reject rates while improving throughput and capacity.

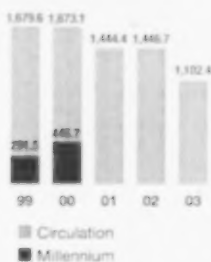
Specific improvements at the plants included:

- The full implementation of process controls through plant-wide bar coding
- New die coating technology to improve the longevity of dies
- Changes to the annealing processes to improve the surface finish on blanks
- A new lacquering process that improves the quality of the Mint's product while making its processes even more environmentally friendly

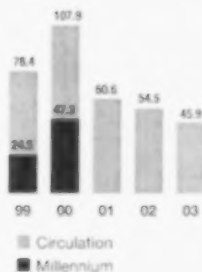
Improved marketing

To ensure the Mint is delivering value to its customers, another cornerstone of a *lean* enterprise, the Mint completed research into brand awareness, product development, pricing, usage and attitude, and consumer satisfaction. As a result, the Mint's Marketing and Sales team was realigned to focus marketing efforts by lines of business and sales efforts by customer channel. Strategies to improve value to customers and trigger growth in each business line are being developed.

Canadian circulation coin
production (millions of pieces)
Millennium coin
production (millions of pieces)



Canadian circulation coin
revenue (\$ in millions)
Millennium coin
revenue (\$ in millions)



Canadian circulation coins

The Mint's core responsibility is the cost-effective production of quality coins for circulation in Canada. It is also responsible for the adequate supply and distribution of those coins across the country, which involves an effective working relationship with the financial institutions, vending industry, armoured car companies, and other stakeholders.

Operating and financial performance

Revenue from Canadian circulation coins declined 16% to \$45.9 million (\$54.5 million—2002). The total number of pieces produced decreased by 24% (1,102.4 million pieces—2003; 1,446.7 million pieces—2002).

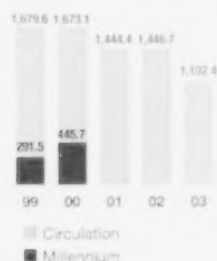
Coins are essential to commerce and trade and the demand for coins depends on the economic health of a region. In 2003, the economy of Canada was significantly affected by the outbreak of severe acute respiratory syndrome (SARS). In Toronto, the city most seriously affected by SARS and the largest consumer of coins in Canada, shipments of coins dropped dramatically. Demand for 25-cent coins alone declined by 53% to 88 million coins from 187 million coins in 2002.

Strategies for growth

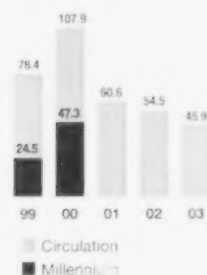
Achieving growth in the production of Canadian circulation coins brings increased seigniorage for the Government of Canada. Seigniorage is the difference between the cost to produce and distribute coins and their face value. Since 1987, seigniorage has delivered over \$1.6 billion in revenues to the Government and the Mint will have generated an additional \$28 million in 2003. As in any business, production is driven by demand. Demand for the Mint's circulation coins is driven by the economy, the ability of the Mint to produce coins that capture the imagination of Canadians and the effectiveness of its sales and marketing efforts.

Market research undertaken by the Mint in late 2003 discovered that most Canadians are aware of the Mint, but do not feel that its products are relevant to them. Many, 76%, said they would like to see change. To capture the attention of Canadians, as it did in 1999 and 2000 with the Millennium coin program, the Mint is creating the infrastructure and processes necessary to allow it to develop more coins every year with themes that will be relevant to more people.

Canadian circulation coin
production (millions of pieces)
Millennium coin
production (millions of pieces)



Canadian circulation coin
revenue (\$ in millions)
Millennium coin
revenue (\$ in millions)



Canadian circulation coins

The Mint's core responsibility is the cost-effective production of quality coins for circulation in Canada. It is also responsible for the adequate supply and distribution of those coins across the country, which involves an effective working relationship with the financial institutions, vending industry, armoured car companies, and other stakeholders.

Operating and financial performance

Revenue from Canadian circulation coins declined 16% to \$45.9 million (\$51.5 million—2002). The total number of pieces produced decreased by 24% (1,102.4 million pieces—2003; 1,446.7 million pieces—2002).

Coins are essential to commerce and trade and the demand for coins depends on the economic health of a region. In 2003, the economy of Canada was significantly affected by the outbreak of severe acute respiratory syndrome (SARS). In Toronto, the city most seriously affected by SARS and the largest consumer of coins in Canada, shipments of coins dropped dramatically. Demand for 25-cent coins alone declined by 53% to 88 million coins from 187 million coins in 2002.

Strategies for growth

Achieving growth in the production of Canadian circulation coins brings increased seigniorage for the Government of Canada. Seigniorage is the difference between the cost to produce and distribute coins and their face value. Since 1987, seigniorage has delivered over \$1.6 billion in revenues to the Government and the Mint will have generated an additional \$28 million in 2005. As in any business, production is driven by demand. Demand for the Mint's circulation coins is driven by the economy, the ability of the Mint to produce coins that capture the imagination of Canadians and the effectiveness of its sales and marketing efforts.

Market research undertaken by the Mint in late 2005 discovered that most Canadians are aware of the Mint, but do not feel that its products are relevant to them. Many, 76%, said they would like to see change. To capture the attention of Canadians, as it did in 1999 and 2000 with the Millennium coin program, the Mint is creating the infrastructure and processes necessary to allow it to develop more coins every year with themes that will be relevant to more people.

Management's discussion and analysis

Under *lean* principles, customer value is defined as a combination of product quality, cost and service. Implementation of the improvement projects, or "kaizens", identified under the *lean* process, will reduce both costs and the lead-time required to produce circulation coins. Within manufacturing, the goal is to reduce lead-time by 67 days or 35%, and improve inventory turnovers by 20% while continuing to meet the needs of our customers on-demand.

Improvements to lead time will also be achieved by rolling and wrapping finished coins at the manufacturing facility in Winnipeg. An outside supplier has traditionally fulfilled this final packaging step. The Mint is now implementing the processes to move coins directly from striking to roll-and-wrap machinery. It is expected costs will be reduced by 15% while eliminating the time required to transport coins to and from a supplier's facility.

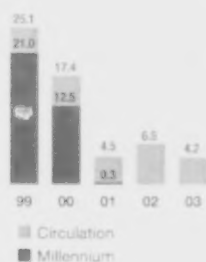
To improve its relationship with Canada's chartered banks, the Mint launched the Canadian Circulation Coin Distribution System (CCDS). This system integrates sophisticated systems with three years of data on the movement of coins between the 22 coin pool sites in 11 cities across Canada to more accurately forecast national coinage requirements. This will result in more efficient transportation of coins between pool operators and regions, lower inventories, and, eventually, reduced requirements for new coins.

As part of its responsibility to manage the production and distribution of Canadian circulation coins at the lowest possible cost to the Government, the Mint is evaluating the effectiveness and impact of a pilot project to recycle coins that Canadians typically store. Under the pilot project, consumers could drop their coins into self-service coin counting machines at a local grocery store in exchange for a voucher that could be spent at the store. The program would improve relationships with Canada's banks, which prefer not to have coins in their own inventories, as it is a non-interest-bearing asset. The impact on the production of coins is still to be determined.

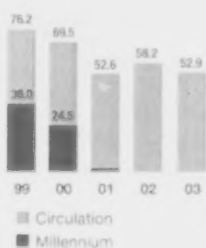
Outlook

The Mint's *raison d'être* is Canadian circulation coinage. In 2004, the corporate focus will be on building that business through improved value to customers through reduced costs and effective sales and marketing programs aimed at driving demand. There are also indications that a growing economy will boost coinage demand.

Canadian numismatic coins sold (millions of pieces)
Millennium coins sold (millions of pieces)



Canadian numismatic revenues (\$ in millions)
Millennium coin revenues (\$ in millions)



Numismatic coins

Canadian numismatic coins are considered to be among the most beautiful and popular coins in the world. These coins can play a significant role in capturing meaningful history and celebrating outstanding achievements through expressive designs and impeccable craftsmanship. The Mint produces gold, silver and platinum coins as well as uncirculated, specimen and proof coin sets that are issued every year. It also produces specialty coins.

Financial and operating performance

Revenue from numismatic coins decreased by 9% to \$52.9 million (\$58.2 million—2002). The sale of new and special edition coins increased by 9.4%. The sales of the Mint's traditional core numismatic products and other series such as the proof sets, proof dollar, and commemorative coins totalled \$45.5 million.

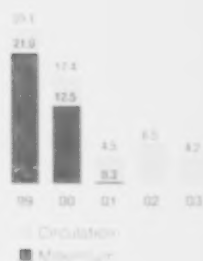
Sales of numismatic products in 2003 were affected by the absence of a national event such as the 2002 Golden Jubilee celebration that captured public attention and drove higher than average sales levels.

Despite these challenges, the Mint's numismatic products continued to engage collectors. In 2003, laser technology was used to create a coin celebrating the 100th anniversary of the discovery of Marquis Wheat. This coin had a shaft of wheat imbued with a softer yellow colour than the surrounding 14-carat gold. This coin was launched with the Canadian Wheat Board and classroom meetings to bring the world of minting to a primary school demographic. The Mint also used holographic technology to imbed a double-image ribbon of colour depicting the Northern Lights, one of the coins in the Natural Wonders collection.

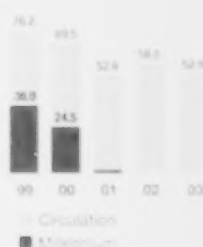
Strategies for growth

Recognizing that numismatic coins are attractive to collectors for their investment value as well as their artistry, the Mint is reducing the mintage of its coins to position every issue to sell out. In 2003, some products were produced to match orders received prior to manufacture. Such restrictions on the availability of coins will increase the urgency to own the coins while eliminating inventory at the Mint and improving the value of the coins in the secondary market. In turn, this will improve the Mint's relationships with dealers, distributors and collectors.

Canadian numismatic coins sold (millions of pieces)
Millennium coins sold (millions of pieces)



Canadian numismatic revenues (\$ in millions)
Millennium coin revenues (\$ in millions)



Historical Highlights

Canadian numismatic coins are considered to be among the most beautiful and popular coins in the world. These coins can play a significant role in capturing meaningful history and celebrating outstanding achievements through expressive designs and innovative craftsmanship. The Mint produces gold, silver and platinum coins as well as one-dollar gold, silver and proof coin sets that are issued every year. It also produces specialty coins.

2003 Performance Summary

Revenue from numismatic coins decreased by 9% to \$52.9 million (\$58.2 million in 2002). The sale of new and special-edition coins increased by 9.4%. The sales of the Mint's traditional core numismatic products and other series such as the proof sets, proof dollar and commemorative coins totalled \$45.3 million.

Sales of numismatic products in 2003 were affected by the absence of a national event such as the 2002 Golden Jubilee celebration that captured public attention and drove higher than average sales levels.

Despite these challenges, the Mint's numismatic products continued to engage collectors. The latest laser technology was used to create a coin celebrating the 100th anniversary of the discovery of Marquis Wheat. This coin had a shaft of wheat imbedded with a subtle yellow colour that the surrounding 10-carat gold. This coin was launched with the Canadian Wheat Board and classroom meetings to bring the world of minting to a primary school demographic. The Mint also used holographic technology to embed a double-image ribbon of colour depicting the Northern Lights, one of the coins in the Natural Wonders collection.

Future Outlook

Recognizing that numismatic coins are attractive to collectors for their investment value as well as their artistry, the Mint is reducing the mintage of its coins to position every coin for sale. In 2003, some products were produced to match orders received prior to mintage. Such restrictions on the availability of coins will increase the urgency to own the coins while eliminating inventory at the Mint and improving the value of the coins in the secondary market. In turn, this will improve the Mint's relationships with dealers, distributors and collectors.

Management's discussion and analysis

Just as the themes for circulation coins were thoroughly reviewed, the Mint examined its process for developing themes on numismatic coins. In the future, only themes that have been proven through market research to be capable of capturing the imagination of collectors will be produced. The Mint will also continue to push the boundaries of minting technology to develop original and distinctive effects that can make a coin especially appealing to collectors.

While desirable products are important in the traditional collector market, the Mint will also make an aggressive effort to provide better and more consistent service to dealers and distributors.

The Marketing and Sales team is also targeting the retail and gift giving markets in 2004. The Tiny Treasures and Oh Canada collections are being repackaged for broader market appeal, and wedding and graduation gifts have been developed. More retail channels are being developed and current retail partners are being involved in the design and packaging of products. An Electronic Data Interchange (EDI) infrastructure necessary to manage retail relationships has been completed. Finally, realizing that Canadian companies prefer to give employees Canadian-made gifts, the Mint has undertaken a strategy for developing a rewards and recognition product suite for the corporate gift market that will include, among other selections, a new line of coin watches.

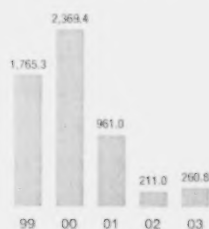
Other sales and marketing initiatives that will drive the performance of the Mint's numismatic business include:

- Packaging with a common look-and-feel will be developed for all of the Mint's products. Standard packaging will reduce costs and enhance brand recognition. It is expected to be ready for the launch of the 2005 product line.
- An improved process for responding to requests for quotes will be developed by mid-2004.
- A website strategy is being developed to expand sales to retail consumers, business partners and refinery customers. In 2003, web sales grew by 14% to \$3.2 million (\$2.8 million—2002), primarily due to diligent analytics and targeted email campaigns introduced during the second half of the year.

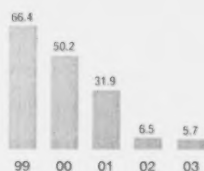
Outlook

It is anticipated that as the market becomes aware that the Mint restricts availability of its coins, they will become more desirable and the urgency to buy them before they are sold out will become increasingly intense. Although this is not expected to substantially increase demand for individual coins, it is expected to allow the Mint to produce a wider variety of coins that will appeal to a broader market.

Foreign circulation
coins sold (millions of pieces)



Foreign circulation
revenue (\$ in millions)



Foreign circulation

The Mint has extensive experience in striking circulation and numismatic coins, ready-to-strike coins, blanks, and coin production tooling. From its original mandate to mint Canadian coinage, it has diversified its operations to produce coins of various sizes, shapes and alloys for countries around the world.

Financial and operating performance

Competition in the global circulation coin business remains intense while demand for coins from foreign governments continues to decline. At the same time, the impact of the introduction of the euro in 2002 continues to leave European mints with excess capacity and access to recycled coinage alloy materials. These competitors are able to submit bids for foreign contracts that are often below the Mint's break-even levels.

As a result, the Mint produced and sold 260.8 million blanks and coins for 7 countries (211 million pieces for 11 countries—2002), generating \$5.7 million in revenue (\$6.5 million—2002).

Strategies for growth

The Mint's patented Multi-Ply product and technology developed for Canadian coinage not only offers substantial cost savings and improved seigniorage for those governments that continue to circulate alloy coinage—it also has numerous technical advantages over the single-ply technology of other mints.

As the price of metals traditionally used in coins—nickel and copper—reach historic highs, the Mint's Multi-Ply technology becomes increasingly attractive, particularly to governments in countries where the cost of producing coins now exceeds their face value. The Mint has identified 24 countries where it can offer the most compelling argument for substantial reductions in costs and improvements in seigniorage.

The Mint has also continued to improve its Multi-Ply technology, developing the ability to match the electromagnetic signature (EMS) of any alloy with its plated material. This advancement was presented in Thailand in November to a technical conference of world mints where it generated significant interest. Matching the EMS signal is essential to countries considering the conversion and is one of the distinguishing advantages of the Mint's Multi-Ply technology, ensuring that automated merchandising in the country will not be disrupted.

Management's discussion and analysis

Outlook

The International Monetary Fund has forecast continued weak growth in Europe in 2004, but a much brighter situation in developing countries, where most foreign coinage is sold. The Mint will continue to offer its services internationally, but the strategic focus will be on select countries where the probability of securing profitable contracts is greatest. The Mint has secured contracts to supply Multi-Ply coinage to Ecuador, Panama, Bolivia and Uganda, where the sales process to many of those countries involved convincing the government to change the legislation that defines currency specifications.

Bullion and Refinery

The Mint produces and markets a family of Gold and Silver Maple Leaf bullion coins and gold wafers. Experience, integrity, security, accuracy and liquidity have all contributed to developing the confidence of the international investment community in the Mint's investment products.

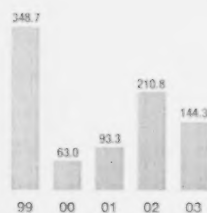
The Mint also operates a gold refinery with a production capacity of 4.2 million troy ounces per year. It refines and recasts gold for Canadian and foreign customers, both private and governmental, offering value-added products and services such as bullion storage, gold granules used in the jewellery industry and industrial applications, gold wafers and bars, as well as assaying and consulting services.

Financial and operating performance

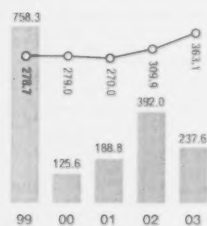
Bullion and Refinery revenue declined 31% to \$147.4 million (\$214.1 million—2002). Although worldwide demand for bullion and for the Mint's bullion products remained strong in 2003, revenue in 2002 included an extraordinarily large sale to a single customer. In 2003, the Mint sold 237,600 ounces of gold bullion (392,000 ounces—2002).

The rally in the price of precious metals that began with the events of September 11, 2001 continued as the geopolitical environment remained tense and the U.S. dollar weakened. At the same time, gold producing companies continue to reverse the hedges on their production. The price of gold has encouraged producing companies to open old mines and develop new mines, but it will take some time for this production to come onto the marketplace.

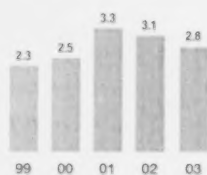
Bullion product revenue
(\$ in millions)



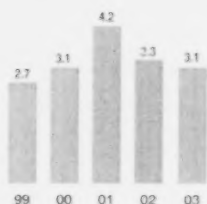
Sales of gold bullion products (thousands of ounces)
Average price of gold (US\$ per ounce)



Refining services
(gross weight received in millions of troy ounces)



Refining services revenue
(\$ in millions)



Demand for the Mint's Gold Maple Leaf was strong during the early months of 2003 but slowed in the second quarter with the end of the war in Iraq and profit taking in the secondary market. While sales in the United States were positive, patriotism encouraged U.S. buyers to choose the 91.66% gold Eagle over Canada's 99.99% pure Gold Maple Leaf.

The Mint's refining business continues to be challenged by the over-capacity of refining services in domestic and international markets. Rates have declined so substantially that shipping costs are often greater than the refining costs, and the location of the Mint's refinery in Ottawa can present a challenge to securing contracts.

Strategies for growth

Bullion is a commodity and refining a commonly available service, but as a Crown Corporation of the Canadian Government, the Mint is seen to be extraordinarily trustworthy. The Mint's refinery must continue to develop a distinguishing advantage over its peers through the quality and depth of service that it provides to customers. In 2004, for example, it is developing the facility to post assay results to a trusted account the moment they are available as well as the capability to return platinum and palladium to customers.

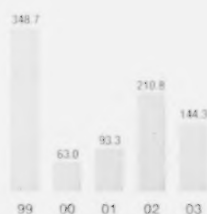
The corporate-wide Enterprise Resource Planning (ERP) system that had been implemented in other areas of the Mint's operations was extended to the refinery, bringing improved manpower and machine scheduling, reporting, costing, metallurgical balance reporting and refined tracking of gold, silver and platinum coming into the Mint.

In 2004, the design on the Gold Maple Leaf (GML) will be changed to commemorate the 25th anniversary of the GML program. This will be the first change in the coin since its launch in 1979. The Mint will also make a fractional set, expanding the accessibility of the coins to more investors.

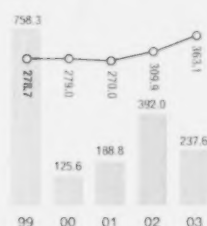
Outlook

In late 2003, it was anticipated that gold and silver prices would increase modestly in 2004 without resolution in the geopolitical environment. Gold and silver prices will also be affected by the flow of funds from the weak performing bond market into bullion.

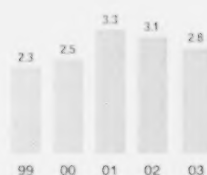
Bullion product revenue
(\$ in millions)



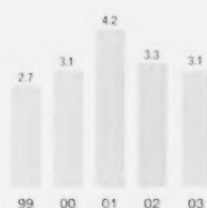
Sales of gold bullion products (thousands of ounces)
Average price of gold (US\$ per ounce)



Refining services
(gross weight received in millions of troy ounces)



Refining services revenue
(\$ in millions)



Demand for the Mint's Gold Maple Leaf was strong during the early months of 2003 but slowed in the second quarter with the end of the war in Iraq and profit taking in the secondary market. While sales in the United States were positive, patriotism encouraged U.S. buyers to choose the 91.66% gold Eagle over Canada's 99.99% pure Gold Maple Leaf.

The Mint's refining business continues to be challenged by the over-capacity of refining services in domestic and international markets. Rates have declined so substantially that shipping costs are often greater than the refining costs, and the location of the Mint's refinery in Ottawa can present a challenge to securing contracts.

Strong as the growth

Bullion is a commodity and refining a commonly available service, but as a Crown Corporation of the Canadian Government, the Mint is seen to be extraordinarily trustworthy. The Mint's refinery must continue to develop a distinguishing advantage over its peers through the quality and depth of service that it provides to customers. In 2004, for example, it is developing the facility to post assay results to a trusted account the moment they are available as well as the capability to return platinum and palladium to customers.

The corporate-wide Enterprise Resource Planning (ERP) system that had been implemented in other areas of the Mint's operations was extended to the refinery, bringing improved manpower and machine scheduling, reporting, costing, metallurgical balance reporting and refined tracking of gold, silver and platinum coming into the Mint.

In 2004, the design on the Gold Maple Leaf (GML) will be changed to commemorate the 25th anniversary of the GML program. This will be the first change in the coin since its launch in 1979. The Mint will also make a fractional set, expanding the accessibility of the coins to more investors.

Outlook

In late 2003, it was anticipated that gold and silver prices would increase modestly in 2004 without resolution in the geopolitical environment. Gold and silver prices will also be affected by the flow of funds from the weak performing bond market into bullion.

Management's discussion and analysis

The Mint anticipates a modest increase in demand for bullion with the U.S. again representing the strongest market. While the Mint will be well positioned for growth with the newly designed Gold Maple Leaf, patriotism may continue to encourage U.S. buyers to choose the Gold Eagle over the Gold Maple Leaf coins. The Japanese market continues to be dominated by one seller, a central bank that is attempting to liquidate its gold holdings. In Europe, the market is flooded with gold coins that are being inherited by a generation that would prefer cash.

The Mint will continue to build strategic relationships and strive to increase sales by ensuring that the market is aware of its differentiating strengths. The sales team will continue to vigorously promote its products and to nurture existing customer relationships.

Consolidated financial performance

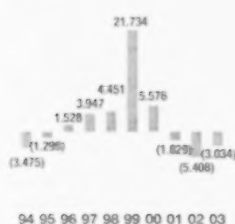
The Mint's net loss for the year was \$3.0 million compared to a net loss of \$5.4 million in 2002. Of the loss, \$2.7 million (net of taxes) is related to discontinued operations and \$2.4 million is related to restructuring costs allocated to an Early Retirement Program. Excluding the exceptional item of the discontinued operations, the Mint saw an income from continuing operations before income tax of \$510,000. The key factors behind the year's results include:

- Revenue declined 27% to \$254.7 million from \$350.4 million in 2002. Revenue in three business lines declined: bullion and refinery (31%), foreign circulation coins (12%) and numismatic coins (9%). Revenue from Canadian circulation coins decreased by 16%.
- Operating expenses declined 1% to \$52.2 million (\$52.5 million—2002) as the process of eliminating waste and inefficiency under the concepts of *lean* enterprise were extended from manufacturing to every department at the Mint.
- Between March and July, the Mint reduced staff by 14% primarily through an Early Retirement Program. Individuals targeted under the program were identified by age and technical expertise under the covenants of the succession planning. Because the reduction in staff took place later in the year, benefits will not be fully felt until 2004.
- The remaining inventory from the Mint's discontinued line of .9999 jewellery was sold, incurring a \$1.8 million write-off.

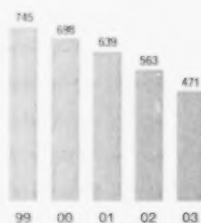
Operating costs

Operating costs, including cost of goods sold and the costs of marketing, administration and depreciation were \$252.4 million, a decrease of 28% over costs of \$349.7 million in 2002. Cost of goods sold, which represents 79% of total operating costs (85%—2002), decreased 33% to \$200.2 million (\$297.1 million—2002). This decrease reflects the lower volumes of bullion wafers and coins, numismatic coins and Canadian circulation coinage and the increased price of gold.

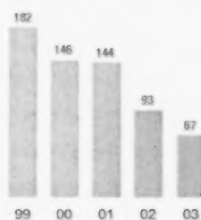
10-year net income (loss)
(\$ in millions)



Number of employees
(at December 31)



Value-added sales revenue
per employee (\$ in thousands)



Administrative costs

Administrative costs decreased to \$21.0 million from \$21.8 million in 2002. The decrease reflects a determined effort to control discretionary expenditures to match the decline in demand for the Mint's products and services. Administrative costs as a percentage of revenue increased to 8%.

Human resources management

Employment at the Mint declined to 471 persons by the end of 2003 (563 persons—December 31, 2002), including both permanent and temporary employees. Wages and benefits decreased to \$30.9 million (\$32.5 million—2002). The decline reflects the drop in demand for the Mint's products and services and the decision to reduce employment at the Mint, primarily through a targeted and voluntary Early Retirement Program.

The reduction in staff took place prior to the introduction of *lean* enterprise. One of the principles of *lean* is to encourage employees to eliminate waste and inefficiency without jeopardizing jobs. The operating principle is that *lean* leads to growth and the need for all employees on staff to support new initiatives.

Spending on skills development declined to \$0.4 million (\$0.5 million—2002). Programs focused on the continued implementation of the Mint's succession plan. Many of the employees in manufacturing are expected to retire over the next five to ten years. It is essential that the necessary skills be developed and that critical, proprietary information resident in retiring employees, particularly information related to maintaining quality and efficiency, be documented and shared with other employees.

The Mint will begin collective bargaining with the Amalgamated Transit Union, which represents the approximately 20 protective services officers in Ottawa, and the Public Service Alliance of Canada, representing approximately 350 workers. Both contracts expire December 2004.

Management's discussion and analysis

Occupational injury and health

The accident frequency rate increased slightly to 2.6 (2.0—2002). The severity rate declined to 17.5 (54.1—2002). During 2003, the effectiveness of awareness programs and training introduced in 2002 were reviewed and situations or problems that could endanger the well-being of the Mint's workforce were identified and resolved. An audit was conducted at the Winnipeg facility and site managers given the support and training to allow them to assume greater responsibility for health and safety at the plant.

Operating results

Income from continuing operations increased to \$510,000 from a loss of \$220,000 in 2002. Gross profit margin increased to 21% from 15% in 2002. Changes in the Mint's operating income reflect the determination to reduce costs by \$5.4 million during the year.

Interest income increased to \$575,000 compared to \$496,000 in 2002. Interest expense in 2003 was \$1.8 million compared to \$1.9 million last year, related primarily to the debt for the plating facility.

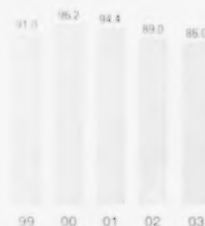
Depreciation expense increased to \$8.5 million from \$8.1 million in 2002.

Liquidity and capital resources

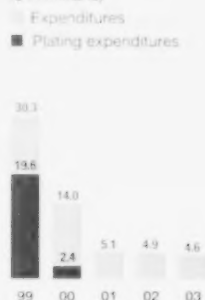
Cash and short-term investments increased to \$23.5 million from \$18.9 million at the end of 2002. The increase reflects improved management of accounts receivable, inventories and accounts payable. Throughout the year, the Mint was able to fund operations and capital expenditures with minimal short-term borrowing. The Mint's debt-to-equity ratio declined to 0.29:1.

Capital expenditures: Total capital expenditures in 2003 were \$4.6 million (\$4.9 million—2002). The Mint's capital spending program in 2003 was focused on improving the Mint's operating efficiencies, reliability and flexibility. The major capital projects included a network infrastructure upgrade, a new point-of-sales system and an upgrade to the Mint's order processing system. Plant capital expenditures included an enhancement to the refinery ventilation system, a roughing mill control system upgrade, as well as nitriding furnace upgrades.

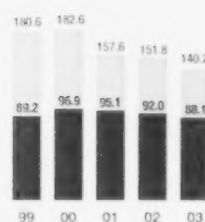
Shareholder's equity
(\$ in millions)



Capital expenditures
(\$ in millions)



Total assets
Net capital assets
(\$ in millions)



Management's discussion and analysis

Occupational safety and health

The accident frequency rate increased slightly to 2.6 (2.0—2002). The severity rate declined to 17.5 (54.1—2002). During 2003, the effectiveness of awareness programs and training introduced in 2002 were reviewed and situations or problems that could endanger the well-being of the Mint's workforce were identified and resolved. An audit was conducted at the Winnipeg facility and site managers given the support and training to allow them to assume greater responsibility for health and safety at the plant.

Operating results

Income from continuing operations increased to \$510,000 from a loss of \$220,000 in 2002. Gross profit margin increased to 21% from 15% in 2002. Changes in the Mint's operating income reflect the determination to reduce costs by \$5.4 million during the year.

Interest income increased to \$575,000 compared to \$496,000 in 2002. Interest expense in 2003 was \$1.8 million compared to \$1.9 million last year, related primarily to the debt for the plating facility.

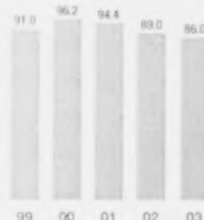
Depreciation expense increased to \$8.5 million from \$8.1 million in 2002.

Liquidity and capital resources

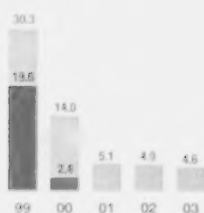
Cash and short-term investments increased to \$23.5 million from \$18.9 million at the end of 2002. The increase reflects improved management of accounts receivable, inventories and accounts payable. Throughout the year, the Mint was able to fund operations and capital expenditures with minimal short-term borrowing. The Mint's debt-to-equity ratio declined to 0.29:1.

Capital expenditures: Total capital expenditures in 2003 were \$4.6 million (\$4.9 million—2002). The Mint's capital spending program in 2003 was focused on improving the Mint's operating efficiencies, reliability and flexibility. The major capital projects included a network infrastructure upgrade, a new point-of-sales system and an upgrade to the Mint's order processing system. Plant capital expenditures included an enhancement to the refinery ventilation system, a roughing mill control system upgrade, as well as nitrating furnace upgrades.

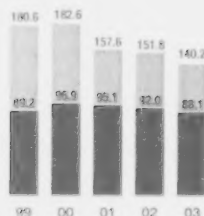
Shareholder's equity
(\$ in millions)



Capital expenditures
(\$ in millions)
■ Expenditures
■ Plating expenditures



Total assets
Net capital assets
(\$ in millions)



Financing: By December 31, 2003, the Mint had reduced the plating facility debt by \$3.1 million to \$18.6 million with a scheduled repayment of capital. The Mint also made a scheduled \$1.3 million repayment of principal and interest on a 10-year debt due December 2007 with the outstanding principal now reduced to \$4 million.

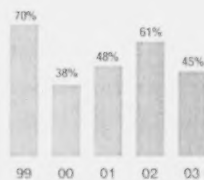
Risks to performance

Precious metal risk: The Mint purchases three precious metals—gold, silver and platinum. These metals are used in the Maple Leaf and numismatic coins. The Mint is not exposed to risk as a result of changes in the price of metals used for the bullion coins and wafers because the purchase and sale of metals used in these products are completed on the same date, using the same price, and in the same currency. For numismatic products, risk is mitigated through a precious metal risk management hedging program involving forward contracts and options. At the end of 2003, the Mint had four precious metal forward contracts in place related to the purchase of 6,000 ounces of gold and 600,000 ounces of silver for the Mint's coin program.

Base metal risk: The Mint purchases a wide range of alloys made from a handful of base metals for the production of domestic and foreign circulation coins. The most significant of these base metals are nickel, copper and steel, for which the market continues to be very volatile. The Mint has developed relationships with strategic vendors to secure supplies and manage costs in these difficult market conditions. Locking in the metal value only when a contract is awarded reduces the Mint's exposure to metal price fluctuation.

Foreign exchange rate risk: A portion of the Mint's revenue arises from exports. Any foreign exchange rate risk is mitigated by pricing contracts in the same currency as the expenses to be incurred and through an active currency hedging program.

Exports sales as a percentage of total revenue



Management's discussion and analysis

Outlook

The Mint completed 2003 with a new management structure, vastly improved control over costs, and a deeper understanding of its marketplace. It had established a team of people from every corner of the business, giving them responsibility for encouraging, developing and tracking ideas. This growth team will enable the Mint to identify and capitalize on a wider variety of growth opportunities. In addition, the Mint had undertaken a review of its information technology system to ensure it can support the growth anticipated from the *lean* initiatives.

Late in 2003, the Mint launched the Product Lifecycle Management project (PLM). This project will give the Mint a sophisticated technological capability that integrates four critical components: three-dimensional modeling, virtual sculpting, knowledge management and automation of work flow between departments and processes. It is anticipated PLM will result in annual savings of approximately \$400,000 while improving transparency, accountability and collaborative teamwork. It will also significantly decrease the time required to bring a new product to market, a critical factor in the ultimate success of new products and the Mint's ability to capture sales.

Excluding an extraordinary item relating to the discontinued operations, the Mint would have achieved a net income from continuing operations of \$510,000 in 2003. With the profitable performance in the fourth quarter and the \$10 million reduction in operating costs planned for 2004, the outlook for sustained profitability is good.

The PLM project and adoption of *lean enterprise* management are only two examples of the Mint's ability to respond to its customers' needs through continuous and effective communication while meeting its own goal of streamlining business practices. Such ambitious innovations will enable the Mint to successfully emerge from the challenging economic environment well-positioned to be profitable in 2004. It also establishes a solid foundation for substantial growth in 2005 and beyond.

Since its incorporation in 1969, the Mint has been a partner with the Government of Canada, generating substantial seigniorage revenues while celebrating Canada's heritage with the public. It has also established itself as one of the leading mints in the world. This foundation combined with the improvement brought by *lean* will ensure the Mint continues to provide value to the Government of Canada, the people of Canada, its employees and its customers.

Statistics

Table 1—Canadian circulation coinage

(Reported 1994-1997 and 1999)

	2003 Total Pieces	2002 Total Pieces	2001 Total Pieces
Coinage dated 2000			
\$2		—	33,000
\$1		—	—
50c		—	14,000
25c		—	1,665,000
10c		—	1,673,000
5c		—	2,253,000
1c		—	9,939,000
Coinage dated 2001			
\$2		—	11,910,000
\$1		—	—
50c		—	389,000
25c		3,620,000	60,562,000
10c		—	270,792,000
5c		6,000	166,686,000
1c		864,000	918,495,000
Coinage dated 2002			
\$2	12,000	27,008,000	—
\$1	(1,000)	2,302,000	—
50c	—	14,440,000	—
25c	4,880,000	183,112,000	—
10c	1,285,000	251,278,000	—
5c	1,598,000	134,362,000	—
1c	325,000	829,715,000	—
Coinage dated 2003			
\$2	11,244,000	—	—
\$1	5,102,000	—	—
50c	—	—	—
25c	82,767,000	—	—
10c	162,399,000	—	—
5c	92,781,000	—	—
1c	740,028,000	—	—
Total (all dates)			
\$2	11,256,000	27,008,000	11,943,000
\$1	5,101,000	2,302,000	—
50c	—	14,440,000	403,000
25c	87,647,000	186,732,000	62,227,000
10c	163,684,000	251,278,000	272,465,000
5c	94,379,000	134,368,000	168,939,000
1c	740,353,000	830,579,000	928,434,000
Total	1,102,420,000	1,446,707,000	1,444,411,000

(1) Figures are rounded to the nearest thousand pieces.

Statistics

Table 2 – Canadian circulation coinage

Cumulative production up to December 31, 2003 (1)

	1999	2000	2001	2002	2003
\$2	25,130,000	29,880,000	11,910,000	27,020,000	11,244,000
\$1	—	—	—	2,301,000	5,102,000
50¢	496,000	573,000	389,000	14,440,000	—
25¢	258,888,000	435,752,000	64,182,000	187,992,000	82,767,000
10¢	258,462,000	160,798,000	270,792,000	252,563,000	162,399,000
5¢	124,861,000	110,767,000	166,692,000	135,960,000	92,781,000
1¢	1,089,625,000	771,909,000	919,359,000	830,040,000	740,028,000

(1) Total coins of each date and denomination, regardless of the calendar year in which they were produced.

(2) Figures are rounded to the nearest thousand pieces.

Table 3 – Canadian circulation coinage

Coinage issued in 2003 (1) – Geographic Distribution (2)

Province		\$2	\$1	50¢	25¢	10¢	5¢	1¢
Newfoundland								
St. John's		250,000	242,000	—	642,000	1,682,000	1,558,000	12,080,000
New Brunswick								
Saint John		272,000	376,000	—	2,214,000	9,258,000	934,000	1,495,000
Nova Scotia								
Halifax		70,000	228,000	—	2,296,000	1,240,000	6,874,000	46,515,000
Quebec								
Montréal		300,000	360,000	—	26,446,000	47,050,000	21,160,000	125,438,000
Ontario								
Ottawa		1,208,000	531,000	—	8,418,000	17,650,000	10,960,000	53,878,000
Toronto		3,569,000	2,593,000	—	6,072,000	31,448,000	7,352,000	225,987,000
Manitoba								
Winnipeg		—	971,000	—	300,000	6,670,000	2,690,000	39,248,000
Saskatchewan								
Regina		300,000	—	—	800,000	3,635,000	1,976,000	20,585,000
Alberta								
Calgary		—	—	—	2,234,000	10,328,000	7,028,000	52,765,000
Edmonton		750,000	148,000	—	5,192,000	14,830,000	9,376,000	61,767,000
British Columbia								
Vancouver		1,843,000	327,000	—	10,006,000	23,385,000	13,408,000	86,190,000
Sundry persons (3)		97,000	152,000	177,000	512,000	477,000	416,000	1,690,000
Total		8,659,000	5,928,000	177,000	65,132,000	167,653,000	83,732,000	727,638,000

(1) Figures are rounded to the nearest thousand pieces.

(2) The dates on the coins are not always the same as the calendar year in which they were issued.

(3) The coins were issued to financial institutions in these cities.

(4) The figures for Sundry persons do not include numismatic coinage purchases.

Table 4 – Canadian numismatic coinage

(Values in \$ of December 31, 2002; including pre-sales 2002 and 2001)

	2003	2002 ⁽¹⁾
Platinum Proof Coin Set ⁽²⁾	354	449
Platinum Maple Leaf Hologram Set ⁽³⁾	–	499
.99999 Gold Coin	1,702	2,001
22-Karat Gold Coin	3,983	5,754
14-Karat Gold Coin	9,858	9,994
Silver Lunar Cameo Coin Series	52,086	60,464
Proof Sterling Silver Dollar	86,543	121,642
Proof Sterling Silver Dollar—Coronation	29,586	–
Queen Mother Proof Sterling Silver Dollar	–	9,994
Brilliant Sterling Silver Dollar	50,288	65,410
Proof Set ⁽⁴⁾	60,282	65,315
Special Edition Proof Set—Golden Jubilee ⁽⁵⁾	–	33,490
Special Edition Proof Set—Coronation ⁽⁶⁾	21,400	–
Specimen Set ⁽¹⁾	40,562	67,672
Uncirculated Set ⁽²⁾	93,515	100,467
Special Edition Uncirculated Set—Golden Jubilee ⁽⁵⁾	–	49,869
Special Edition Uncirculated Set—New Effigy ⁽⁶⁾	56,471	–
Tiny Treasures Uncirculated Gift Set ⁽³⁾	43,252	51,491
Oh Canada ! Uncirculated Gift Set ⁽³⁾	50,762	61,484
\$20 Sterling Silver Hologram Cameo Coins (Land, Sea, and Rail Series)	31,403	35,944
\$150 18-Karat Gold Hologram Coin	3,845	6,843
Golden Tulip 50-cent Sterling Silver Coin	–	19,986
50 cent Sterling Silver Coin (Canadian Festivals Series)	26,178	61,900
50 cent Sterling Silver Coin (Canadian Folklore and Legends Series)	–	19,789
5-cent Sterling Silver Coin (Vimy Ridge)	–	23,280
1 Ounce Silver Maple Leaf Coloured Coin	27,707	29,509
1 Ounce Silver Maple Leaf Hologram Coin	29,727	29,970
1912 Commemorative \$5 and \$10 Gold Coin Set	–	2,001
1/4 Ounce Gold Maple Leaf Lasered Coin	1,000	–
Golden Daffodil 50-cent Sterling Silver Coin	35,462	–
Niagara Falls \$20 Fine Silver Hologram Coin	29,779	–
Rocky Mountains \$20 Fine Silver Coloured Coin	25,879	–
Coronation 24-Karat Gold Coin	1	–
Golden Jubilee 24-Karat Gold Coin	1	–
Great Seal of Canada 14-Karat Gold Coin	985	–
Queen Elizabeth II Stamp and Coin Set	14,739	–
Silver Maple Leaf Hologram Five Coin Set	25,517	–
25-Cent Coloured Coin (Canada Day)	60,184	49,901
Triple Cameo Coin	–	999
Golden Jubilee Keepsake Booklet (five coins)	–	194,821
Golden Jubilee Keepsake Booklet (ten coins)	–	107,862
	913,051	1,288,800

(1) Coins reported as issued are not necessarily all delivered in the same calendar year and therefore do not correspond to reported sales.

(2) Revised figures.

(3) Four-coin set.

(4) Eight-coin set, including a \$2, \$1, (925 Ag) and a \$1 (aureate).

(5) Seven-coin set.

(6) Five-coin set.

Statistics

Table 5 – Maple Leaf coinage

Books of accounts for 2002 and 2003

	2003	2002
Gold Maple Leaf Coinage		
\$50 (9999 Au)	194,631	344,883
\$20 (9999 Au)	11,735	14,353
\$10 (9999 Au)	5,807	10,735
\$5 (9999 Au)	2,694	4,502
\$1 (9999 Au)	778	857
Total (ounces)	215,645	375,330
Silver Maple Leaf Coinage		
\$5 (9999 Ag)	684,750	576,196
Total (ounces)	684,750	576,196

Table 6 – Refinery operations

For 2003 and 2002

	Gross weight (Troy ounces)		Refined gold (9999) produced (Troy ounces) ⁽¹⁾		Refined silver (999) produced (Troy ounces) ⁽²⁾	
	2003	2002	2003	2002	2003	2002
Deposits from Canadian Mines						
Québec	220,504	253,828	153,205	152,086	22,209	16,850
Ontario	513,277	524,661	368,920	376,681	50,902	50,920
Total	733,781	778,489	522,124	528,767	73,111	67,770
Deposits from other sources	2,105,836	2,365,576	1,776,286	2,105,798	133,528	116,616
Total	2,839,617	3,144,065	2,298,410	2,634,565	206,639	184,386

(1) Expressed in terms of Troy ounces of fine gold.

(2) These figures refer only to the silver produced as a by-product of the refining of gold.

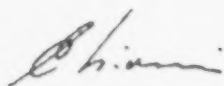
Management report

The consolidated financial statements contained in this annual report have been prepared by Management in accordance with Canadian generally accepted accounting principles and the integrity and objectivity of the data in these financial statements are Management's responsibility. Management is also responsible for all other information in the annual report and for ensuring that this information is consistent, where appropriate, with the information and data contained in the financial statements.

In support of its responsibility, Management has developed and maintains books of account, records, financial and management controls, information systems and management practices. These are designed to provide reasonable assurance as to the reliability of financial information, that assets are safeguarded and controlled, and that transactions of the Corporation and of its wholly-owned subsidiary are in accordance with the *Financial Administration Act* and regulations and, as appropriate, the *Royal Canadian Mint Act*, the by-laws of the Corporation, and the charter and by-laws of its wholly-owned subsidiary.

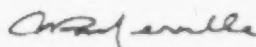
The Board of Directors is responsible for ensuring that Management fulfils its responsibilities for financial reporting and internal control. The Board exercises its responsibilities through the Audit Committee, which includes a majority of members who are not officers of the Corporation. The Committee meets with Management and the independent external auditor to review the manner in which these groups are performing their responsibilities and to discuss auditing, internal controls and other relevant financial matters. The Audit Committee has reviewed the consolidated financial statements with the external auditor and has submitted its report to the Board of Directors. The Board of Directors has reviewed and approved the consolidated financial statements.

The Corporation's external auditor, the Auditor General of Canada, audits the consolidated financial statements and reports to the Minister responsible for the Royal Canadian Mint.



Emmanuel Triassi
Chairperson

Ottawa, Canada
March 5, 2004



Richard J. Neville, F.C.A.
Vice President, Finance and
Administration & CFO

Auditor's report

To the Minister of National Revenue

I have audited the consolidated balance sheet of the Royal Canadian Mint as at December 31, 2003 and the consolidated statements of operations and retained earnings and cash flows for the year then ended. These financial statements are the responsibility of the Corporation's management. My responsibility is to express an opinion on these financial statements based on my audit.

I conducted my audit in accordance with Canadian generally accepted auditing standards. Those standards require that I plan and perform an audit to obtain reasonable assurance whether the financial statements are free of material misstatement. An audit includes examining, on a test basis, evidence supporting the amounts and disclosures in the financial statements. An audit also includes assessing the accounting principles used and significant estimates made by management, as well as evaluating the overall financial statement presentation.

In my opinion, these consolidated financial statements present fairly, in all material respects, the financial position of the Corporation as at December 31, 2003 and the results of its operations and its cash flows for the year then ended in accordance with Canadian generally accepted accounting principles. As required by the *Financial Administration Act*, I report that, in my opinion, these principles have been applied on a basis consistent with that of the preceding year.

Further, in my opinion, the transactions of the Corporation and of its wholly-owned subsidiary that have come to my notice during my audit of the consolidated financial statements have, in all significant respects, been in accordance with Part X of the *Financial Administration Act* and regulations, and, as appropriate, the *Royal Canadian Mint Act*, the by-laws of the Corporation and the charter and the by-laws of its wholly-owned subsidiary.



Sheila Fraser, FCA
Auditor General of Canada

Ottawa, Canada
March 5, 2004

Consolidated balance sheet

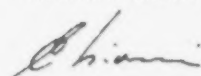
as at December 31 (in thousands of dollars)

	2003	2002
Assets		
Current		
Cash	\$ 1,448	\$ 1,452
Short-term investments (note 3)	21,999	17,460
Accounts receivable	9,735	13,761
Prepaid expenses	1,333	1,718
Inventories (note 4)	16,388	24,675
	50,903	59,066
Deferred charges	1,163	757
Property, plant and equipment (note 5)	88,095	91,971
	<u>\$ 140,161</u>	<u>\$ 151,794</u>
Liabilities		
Current		
Accounts payable and accrued liabilities	\$ 19,385	\$ 25,445
Current portion of loans (note 6)	5,542	5,782
Deferred revenues	875	2,526
	25,802	33,753
Long-term		
Deferred revenues	2,776	—
Loans (note 6)	19,000	23,358
Future tax liabilities (note 7)	23	93
Employee future benefits (note 8)	6,606	5,602
	28,405	29,053
Shareholder's equity		
Share capital		
(authorised and issued, 4,000 non-transferable shares)	40,000	40,000
Retained earnings	45,954	48,988
	85,954	88,988
	<u>\$ 140,161</u>	<u>\$ 151,794</u>

Commitments (note 11)

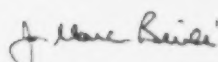
The accompanying notes are an integral part of these statements.

Approved on behalf of
the Board of Directors



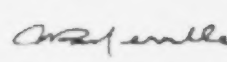
Emmanuel Triassi
Chairperson

Recommended for approval
on behalf of the Audit Committee



J. Marc Brûlé, CA
Chair

Approved by
Management



Richard J. Neville, FCA
Vice President, Finance and
Administration & CFO

Consolidated statement of operations and retained earnings

for the year ended December 31 (in thousands of dollars)

	2003	2002
Revenues	\$ 254,666	\$ 350,360
Cost of goods sold	200,170	297,134
Gross profit	54,496	53,226
Other operating expenses		
Marketing and Sales	20,294	22,650
Administration	20,994	21,808
Amortization	8,498	8,061
Restructuring (note 12)	2,434	—
	52,220	52,519
Income from operations	2,276	707
Net foreign exchange gains (losses)	(513)	440
Interest income	575	496
Interest expense	(1,828)	(1,863)
Income/(loss) from continuing operations before income tax	510	(220)
Income tax expense (note 7)	(854)	(206)
Net loss from continuing operations	(344)	(426)
Net loss from discontinued operations—net of taxes (note 13)	(2,690)	(4,982)
Net loss	(3,034)	(5,408)
Retained earnings, beginning of year	48,988	54,396
Retained earnings, end of year	\$ 45,954	\$ 48,988

The accompanying notes are an integral part of these statements.

Consolidated cash flow statement

for the year ended December 31 (in thousands of dollars)

	2003	2002
Cash flows from operating activities		
Cash receipts from customers	\$ 260,014	\$ 354,514
Cash paid to suppliers and employees	(243,757)	(331,299)
Interest received	575	496
Interest paid	(1,828)	(1,863)
Income taxes	(1,233)	1,424
	13,771	23,272
Cash flows from investing activities		
Purchase of short-term investments	(4,539)	(17,460)
Purchase of property, plant and equipment	(4,638)	(4,967)
	(9,177)	(22,427)
Cash flows from financing activities		
Repayment of loans	(4,598)	(4,630)
Net decrease in cash	(4)	(3,785)
Cash at the beginning of year	1,452	5,237
Cash at the end of year	\$ 1,448	\$ 1,452

The accompanying notes are an integral part of these statements.

Notes to consolidated financial statements

December 31, 2003

1. Authority and objectives

The Mint was incorporated in 1969 by the *Royal Canadian Mint Act* to mint coins in anticipation of profit and carry out other related duties. The Mint is an agent Corporation of Her Majesty named in Part II of Schedule III to the *Financial Administration Act*. It produces all of the circulation coins used in Canada and manages the support distribution system for the Government of Canada. The Mint is one of the world's foremost producers of circulation, collector and bullion investment coins for the domestic and international marketplace. It is also one of the largest gold refiners in North America.

In 2002, the Mint incorporated RCMH-MRCF Inc., a wholly-owned subsidiary, to hold the Mint's interest (50%) in TGM Specialty Services Inc., a joint venture with a private sector partner. TGM Specialty Services Inc.'s objective is to offer packaging products and services to domestic and international markets.

The Mint may borrow money from the Consolidated Revenue Fund or any other source, subject to the approval of the Minister of Finance with respect to the time and terms and conditions. Since March 1999, following the enactment of changes to the *Royal Canadian Mint Act*, the aggregate of the amounts loaned to the Mint and outstanding at any time shall not exceed \$75 million.

2. Summary of significant accounting policies

These consolidated financial statements have been prepared in accordance with Canadian generally accepted accounting principles. The significant accounting policies of the Corporation are:

a) Consolidation

The consolidated financial statements include the accounts of the Corporation and its wholly-owned subsidiary. Its interest in the joint venture is proportionately consolidated.

b) Short-term investments

Short-term investments consist of investments in money market instruments with terms to maturity of 12 months or less. These investments are carried at cost, which approximates market.

c) Inventories

Raw materials and supplies are valued at the lower of cost and replacement cost, cost being determined by the average cost method. Work in process and finished goods are valued at the lower of cost and net realisable value, cost being determined by the average cost method.

d) Property, plant and equipment

Property, plant and equipment are recorded at cost and depreciated under the straight-line method at the following annual rates:

Land improvements	2.5%
Buildings	2.5%
Equipment	10%
Hardware and software	20%

e) **Deferred revenues**

Payments received in advance on sales are not recognized as revenue until the products are shipped.

f) **Deferred charges**

The cost incurred for specific projects in advance of sales are not recognized as expenses until the products are shipped.

g) **Employee future benefits**

i) **Pension benefits**

Employees participate in the Public Service Superannuation Plan administered by the Government of Canada. The Corporation's contribution to the plan reflects the full cost of the employer contributions. This amount is currently based on a multiple of the employees' required contributions, and may change over time depending on the experience of the Plan. These contributions represent the total pension obligations of the Corporation and are charged to operations on a current basis. The Corporation is not currently required to make contributions with respect to actuarial deficiencies of the Public Service Superannuation Account.

ii) **Other benefits**

Employees are entitled to a severance benefit plan. These benefits are accrued as the employees render the services necessary to earn severance benefits. The cost of the benefits earned by the employees is actuarially determined using the projected benefit cost method projected on services. The valuation of the liability is based upon a current market-related discount rate and other actuarial assumptions, which represent management's best long-term estimates of factors such as future wage increases and employee resignation rates. The excess of any net actuarial gain (loss) over 10% of the benefit obligation is amortized over the remaining service period of active employees.

The Corporation is subject to the *Government Employers Compensation Act* and, therefore, is self-insured. As a self-insured employer, the Corporation is accountable for all such liabilities incurred since incorporation. Liability for workers' compensation benefits is actuarially determined based on known awarded disability and survivor pensions and other potential future awards in respect of accidents that occurred up to the value measurement date. The benefit entitlements are based upon relevant provincial legislations in effect on that date.

An accrued post-employment benefit obligation representing the continuation of certain employer paid benefits for employees on long-term disability is also actuarially determined. The determination takes into account expected mortality, recoveries and health care and dental trend rates. The excess of the net actuarial gain (loss) over 10% of the obligation is amortized over a period of 10 years, which is consistent with the average duration of these liabilities.

h) **Foreign currency translation**

Monetary assets and liabilities denominated in foreign currencies are translated to Canadian dollars at the exchange rate in effect at the balance sheet date, or, when hedged, at rates prescribed by foreign currency contracts. Revenue and expense items are translated at average exchange rates during the year. All exchange gains and losses are included in determining net income for the year.

Notes to consolidated financial statements

December 31, 2003

i) Income tax

Income tax expense is determined using the liability method, whereby the future income tax component is recognized on temporary differences using substantively enacted tax rates that are expected to apply to taxable income in the years in which those temporary differences are expected to be recovered or settled. Temporary differences between the carrying values of assets or liabilities used for tax purposes and those used for financial reporting purposes arise in one year and reverse in one or more subsequent years. In assessing the realizability of future tax assets, management considers known and anticipated factors impacting whether some portion or all of the future tax assets will not be realized. To the extent that the realization of future tax assets is not considered to be more likely than not, a valuation allowance is provided.

j) Derivative financial instruments

The Corporation uses derivative financial instruments such as forward contracts and options to reduce the risk of loss due to adverse movements in foreign exchange and precious metal prices. The Corporation's policy is not to utilize derivative financial instruments for trading or speculation purposes.

A derivative must be designated and effective to be accounted for as a hedge. Effectiveness is achieved if the cash flows or fair values of the derivative substantially offset the cash flows of the hedged position and the timing is similar.

Gains or losses related to derivatives that are hedges are deferred and recognized in the same period as the corresponding hedged positions. If derivative financial instruments are closed before planned delivery, gains or losses are recorded as deferred revenue or deferred charges and recognized on the planned delivery date.

Accounting Guideline 13: Hedging Relationships, issued by the Canadian Institute of Chartered Accountants, comes into effect for the Mint's fiscal year beginning January 1, 2004. The new standard sets out more stringent criteria that hedging relationships must meet in order for the Corporation to continue its current accounting for derivative financial instruments. If these criteria are not met, the derivative financial instrument must be measured at fair value on the balance sheet with all changes in fair value recorded in income.

k) Use of estimates

The preparation of financial statements in accordance with Canadian generally accepted accounting principles requires management to make estimates and assumptions that affect the reported amounts of assets and liabilities at the date of the financial statements and the reported amounts of income and expenses for the year. The inventory valuation allowance, employee-related liabilities and estimated useful lives of plant and equipment are the most significant items where estimates are used. Actual results could differ from those estimated.

3. Short-term investments

In accordance with the Corporation's short-term investment policy, all investments in Corporate entities must be rated R-1 low or better by the Dominion Bond Rating Service (DBRS) and investments in banking entities must be rated AA or better by Moody's or Standard and Poors. The investment vehicles consist primarily of commercial paper. The overall portfolio yield as at December 31, 2003 was 2.83% (2002 was 2.99%) and the average term to maturity is 27 days (2002 was 26 days). The fair market value of the investment portfolio at year-end approximates the book value.

4. Inventories

(in thousands of dollars)

	2003	2002
Raw materials	\$ 8,748	\$ 7,744
Work in process	4,905	4,504
Finished goods	2,160	10,921
Supplies	575	1,560
	<u>\$ 16,388</u>	<u>\$ 24,675</u>

5. Property, plant and equipment

(in thousands of dollars)

			2003	2002
	Cost	Accumulated Amortization	Net Book Value	Net Book Value
Land	\$ 3,226	\$ —	\$ 3,226	\$ 3,266
Land improvement	922	753	169	175
Buildings	76,065	25,336	50,729	51,808
Equipment	82,610	53,474	29,136	32,403
Hardware and software	14,132	9,297	4,835	4,559
	<u>\$ 176,955</u>	<u>\$ 88,860</u>	<u>\$ 88,095</u>	<u>\$ 91,971</u>

6. Loans

(in thousands of dollars)

	2003	2002
10-year loan due December 2007, bearing interest at 5.840% calculated semi-annually with the principal repayable in ten equal annual installments commencing December 1998	\$ 4,000	\$ 5,000
Amortizing bond with two year interest holiday maturing December 2009, semi-annual coupon at 7.753% starting June 2000 with principal repayable in ten equal installments commencing December 2000	18,600	21,700
Accrued interest on bond	1,942	2,430
	<u>24,542</u>	<u>29,130</u>
Less the current portion of loans	5,542	5,782
	<u>\$ 19,000</u>	<u>\$ 23,358</u>

The 10-year loan listed above is with Export Development Canada (EDC). EDC is a Crown corporation and is related to the Royal Canadian Mint as a result of common ownership. The loan with EDC was transacted at fair value and made on the same terms as those with third parties. The Bond is with a non-related third party.

Notes to consolidated financial statements

(December 31, 2003)

7. Income taxes

(in thousands of dollars)

	2003	2002
Income tax expense	\$ 281	\$ 280
Future tax expense (recovery)	573	(74)
	\$ 854	\$ 206

Income tax expense on income (loss) from continuing operations differs from the amount that would be computed by applying the Federal statutory income tax rate of 34.52% (2002—36.12%) to income (loss) from continuing operations before income tax. The reasons for the differences are as follows:

	2003	2002
Computed tax expense (recovery)	\$ 176	\$ (79)
Increase (decrease) resulting from:		
Adjustment to future tax assets and liabilities for enacted changes in tax laws and rates	(34)	(67)
Other net amounts	506	127
Large Corporation Tax	206	225
	\$ 854	\$ 206

The tax effects of temporary differences that give rise to significant portions of the future tax assets and future tax liabilities at 2003 and 2002 are presented below:

	2003	2002
Future tax assets:		
Loss carry-forwards	\$ 2,830	\$ 3,150
Employee future benefits	2,332	1,960
Inventories	454	—
	5,616	5,110
Less the valuation allowance	(441)	—
	5,175	5,110
Future tax liability		
Capital assets	\$ (5,198)	\$ (5,203)
Net future tax liability	\$ (23)	\$ (93)

The Corporation has unused tax losses of approximately \$8,700,000 (2002—\$9,867,000), which are available to be used to offset future taxable income and which begin to expire in 2008. The Corporation also has investment tax credits of approximately \$430,000 (2002—\$430,000) which begin to expire in 2009 and are available to reduce future taxes payable, the potential benefit of which has not been recognized in the financial statements.

8. Employee future benefits

i) Pension benefits

The Public Service Superannuation Plan requires the Corporation to contribute at a rate of 2.14 times the employees' contribution (2002—2.14:1). The Corporation's contribution to the plan during the year was \$3,507,000 (2002—\$3,890,000).

ii) Other benefits

The Corporation provides severance benefits and workers' compensation benefits to its employees. These benefits are not pre-funded and thus have no assets, resulting in a plan deficit equal to the accrued benefit obligation. The accrued benefit obligation of these benefits, including the short-term portion is \$6,927,000 at the end of the year (2002—\$6,102,000) and is fully recorded in the books of account. The current year's expense for these benefits is \$2,120,000 (2002—\$780,000), which includes an additional expense taken this year as a result of a complete actuarial valuation done as of December 31, 2003. The total benefits paid amount was \$1,295,000 (2002—\$618,000). The actuarial assumptions adopted in measuring the Corporation's accrued benefit obligations were based on a 6% liability discount rate (2002—6.5%), 6.5% health care rate (2002—4%) and rates of compensation increase of 4% to 4.5% (2002—4% to 4.5%), which reflect current economic indicators, merit and promotional increases.

9. Related party transactions

The Corporation is related in terms of common ownership to all Government of Canada owned entities. The Corporation enters into transactions with these entities in the normal course of business, under the same terms and conditions that apply to unrelated parties. Transactions with the Department of Finance related to the production and delivery of Canadian circulation coins are generally carried out on a cost plus basis.

10. Derivative financial instruments

The Corporation uses financial instruments such as forward contracts and options to reduce the risk of loss due to adverse movements in precious metal and foreign exchange prices. Precious metal forward contracts with a notional amount of \$6 million were outstanding at the end of the year (2002 - \$3.6 million). Foreign exchange forward contracts with a notional amount of \$6.2 million were outstanding at the end of the year (2002 - Nil). These contracts were not, nor intended to be, recorded on the balance sheet.

Fair value estimates for derivative contracts are based on quoted forward market prices at December 31, 2003. Since at December 31, 2003, the quoted forward market prices for precious metals are higher than the contract prices, therefore, the fair value of the precious metal contracts is \$1.9 million (2002 - \$0.2 million). Similarly, at December 31, 2003, the quoted forward market prices for the foreign exchange forward contracts are lower than the contract prices, therefore, the fair value of the foreign exchange contracts is a liability of \$0.2 million (2002 - Nil).

The anticipated transactions hedged are expected to occur within the six month period ending June 30, 2004. Any deferred gains or losses will be recognized in the consolidated statement of operations and retained earnings when the anticipated transactions occur. As at December 31, 2003, these unrealized gains and losses are a gain on the precious metal contracts of \$1.9 million and a loss of \$0.2 million on the foreign exchange contracts.

Notes to consolidated financial statements

December 31, 2003

11. Commitments

In order to facilitate the production of precious metal coins and manage the risks associated with changes in metal prices, the Mint leases, on a required basis, precious metals and pays lease charges based on market value. The metal under these contractual arrangements is not reflected in the Mint's statements. As at December 31, 2003, 3,031 ounces of gold; 654,304 ounces of silver; and 185 ounces of platinum were leased under these contracts (2002—113,119 ounces of gold; 898,787 ounces of silver; and 2,564 ounces of platinum).

12. Restructuring

In response to the economic environment in which the Mint operates, the Corporation's management conducted a review of its operations and implemented a restructuring plan in June 2003 to reduce costs and improve operating efficiencies. The Mint recorded a pre-tax restructuring charge to earnings of \$2,434,000. The restructuring charge represented the severance and benefits related to the reduction of approximately 14% of the Corporation's workforce.

The employee separations impacted both facilities across all functions of the Corporation. At the end of the year, there was \$369,000 of the total restructuring charge remaining to be paid in 2004.

13. Discontinued operations

On May 20, 2003, the Board of Directors approved management's formal plan to wind down the operation of its PURE 9999 Jewellery Line. As well, management decided to discontinue the Mint's Coin Jewellery Line, which is separate and distinct from the Watch Line. Accordingly, the results of the discontinued operations have been reported separately and the 2002 related operations, as previously reported in prior financial statements, have been reclassified.

On August 28, 2003, the sale of the 9999 jewellery inventory was completed. The Corporation received \$1,243,000 in cash proceeds. All coin jewellery referred to above was offered for sale at liquidation prices until year-end. Any balance remaining on hand at year-end was written down to its precious metal value. On January 16, 2004, the remaining coin jewellery inventory was melted with the precious metal content being reclaimed.

The results of the PURE 9999 and Coin Jewellery operations were as follows:

(in thousands of dollars)

	2003 2002	
Revenue	\$ 1,786	\$ 997
Loss before income tax	(3,333)	(7,340)
Income tax recovery	643	2,558
Net loss from discontinued operations	(2,690)	(4,982)

14. Interest in joint venture

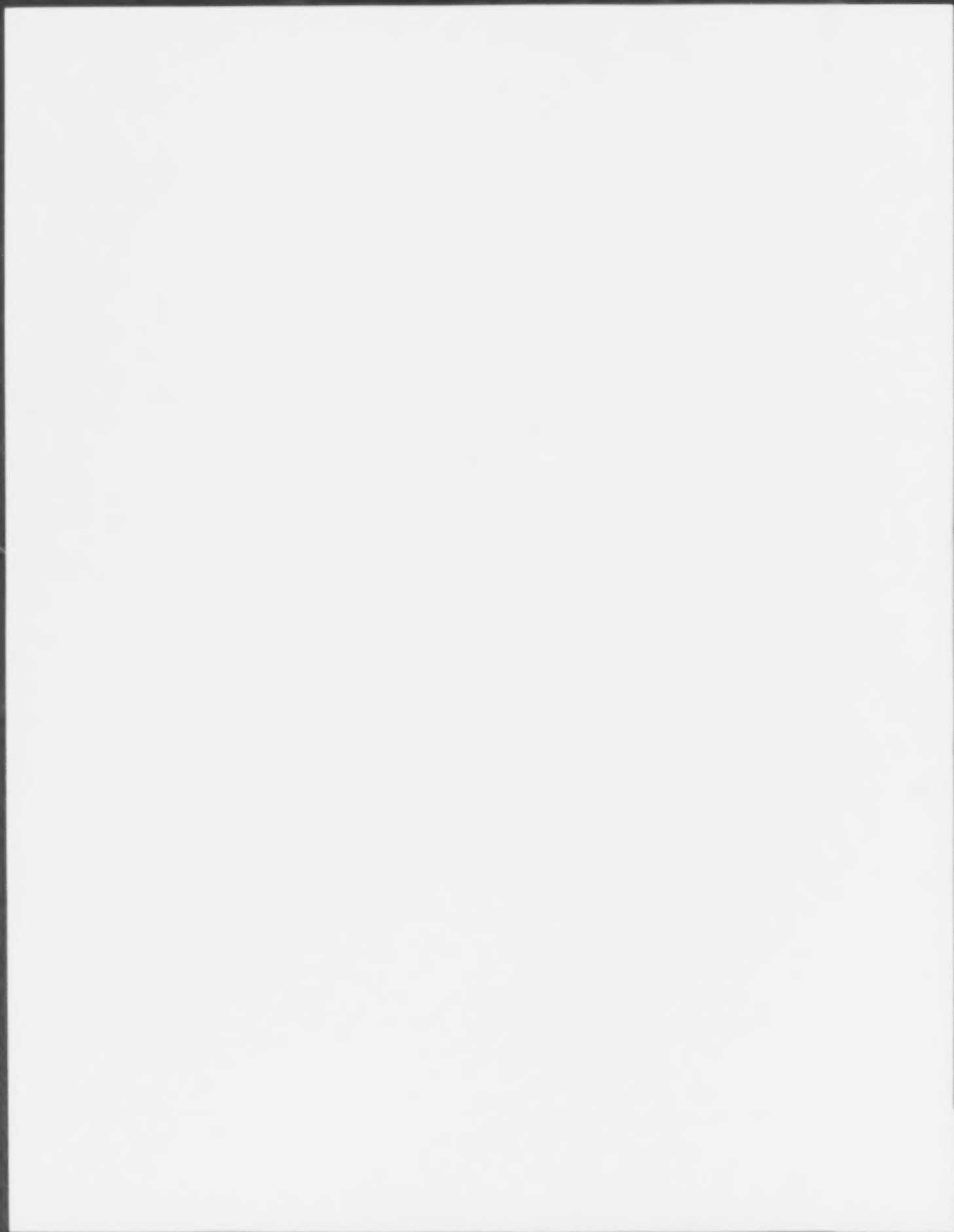
The following amounts represent the Corporation's proportionate interest in the consolidated corporation's joint venture:
(in thousands of dollars)

	2003	2002
Assets		
Current assets	\$ 1,192	\$ 865
Long-term assets	248	352
Liabilities		
Current liabilities	787	640
Long-term liabilities	23	23
	2003	2002
Earnings		
Sales	\$ 2,527	\$ 371
Expenses	2,241	527
Net earnings	195	54
Cash flow		
Operating activities	(174)	73
Investing activities	(41)	(214)
Financing activities	—	401

76% of the joint venture's total sales for the year ended December 31, 2003 were to the Royal Canadian Mint (2002 — 98%). The Royal Canadian Mint's consolidated financial statements reflect only those sales and related expenses, which were sold to unrelated third parties.

15. Comparative figures

The previous year's comparative figures have been reclassified to conform to the current year's presentation.





Gagner au change

Rapport annuel 2003



MONNAIE ROYALE CANADIENNE
ROYAL CANADIAN MINT

LA PIÈCE DORÉE DE 1 CENT 2003



LA PIÈCE DORÉE DE 1 CENT 2003 EST LA PREMIÈRE D'UNE SÉRIE DE PIÈCES DE COLLECTION À TIRAGE LIMITÉ INTÉGRÉES À SIX RAPPORTS ANNUELS SUCCESSIFS. CETTE SÉRIE TROUVERA SON ABOUTISSEMENT LORS DU CENTENAIRE DE LA MONNAIE ROYALE CANADIENNE EN 2008.

Avec 19,05 millimètres de diamètre et pesant 2,35 grammes, la pièce dorée de 1 cent 2003 est composée de cuivre et comporte un placage en or sélectif rehaussant le motif de la feuille d'érable traditionnelle dessiné par G.E. Kniger-Guy, pour la première émission du motif en 1937. L'avers de la pièce est à l'effigie de Sa Majesté la reine Elizabeth II selon Dora de Péters-Hunt. Frappée de façon experte par la Monnaie royale canadienne, cette pièce a un tirage limité à 10 000 exemplaires pour le monde entier.

Pour vous procurer votre exemplaire du rapport annuel comprenant la pièce dorée de 1 cent, veuillez communiquer avec la Monnaie royale canadienne à l'adresse www.monnaie.ca ou au numéro 1 800 367-1871.

Une nouvelle image de marque pour la Monnaie

La Monnaie royale canadienne se repositionne en vue d'une croissance future. Ce faisant, elle adopte une nouvelle image visuelle qui s'appliquera uniformément à toutes ses communications, un concept original retenu pour sa puissance d'évocation, son caractère unique et reconnaissable et les économies appréciables qu'il apportera. Avec cette image de marque moderne qui fera son apparition en 2004, la Monnaie tient la promesse faite aux clients d'offrir des produits de haute qualité qui soient à l'image des valeurs, de la culture et du patrimoine du Canada.



MONNAIE ROYALE CANADIENNE
ROYAL CANADIAN MINT

Table des matières

Finances et exploitation – Faits saillants	1
La Monnaie... d'un coup d'oeil	2
Message du président du Conseil	4
Message du président	6
Les dirigeants	12
Rapport de gestion	13
Statistiques	27
Bilan consolidé	31
Notes aux états financiers consolidés	36

Siège social : Ottawa
Monnaie royale canadienne
320, promenade Sussex
Ottawa (Ontario)
Canada K1A 0G8
(613) 993-3500

Usine de Winnipeg
Monnaie royale canadienne
520, boulevard Lagimodière
Winnipeg (Manitoba)
Canada R2J 3E7
(204) 983-6400

LA PIÈCE DORÉE DE 1 CENT 2003



LA PIÈCE DORÉE DE 1 CENT 2003 EST LA PREMIÈRE D'UNE SÉRIE DE PIÈCES DE COLLECTION À TIRAGE LIMITÉ INTÉGRÉES À SIX RAPPORTS ANNUELS SUCCESSIFS. CETTE SÉRIE TROUVERA SON ABOUTISSEMENT LORS DU CENTENAIRE DE LA MONNAIE ROYALE CANADIENNE EN 2008.

Faisant 19,05 millimètres de diamètre et pesant 2,35 grammes, la pièce dorée de 1 cent 2003 est composée de cuivre et comporte un placage en or sélectif rehaussant le motif de la feuille d'érable traditionnelle dessiné par G.E. Kruger-Gray, pour la première émission du motif en 1937. L'avers de la pièce est à l'effigie de Sa Majesté la reine Elizabeth II selon Dora de Péclery-Hunt. Frappée de façon experte par la Monnaie royale canadienne, cette pièce a un tirage limité à 10 000 exemplaires pour le monde entier.

Pour vous procurer votre exemplaire du rapport annuel comportant la pièce dorée de 1 cent, veuillez communiquer avec la Monnaie royale canadienne à l'adresse www.monnaie.ca ou au numéro 1 800 267-1871.

Une nouvelle image de marque pour la Monnaie

La Monnaie royale canadienne se repositionne en vue d'une croissance future. Ce faisant, elle adopte une nouvelle image visuelle qui s'appliquera uniformément à toutes ses communications, un concept original retenu pour sa puissance d'évocation, son caractère unique et reconnaissable et les économies appréciables qu'il apportera. Avec cette image de marque moderne qui fera son apparition en 2004, la Monnaie tient la promesse faite aux clients d'offrir des produits de haute qualité qui soient à l'image des valeurs, de la culture et du patrimoine du Canada.



MONNAIE ROYALE CANADIENNE
ROYAL CANADIAN MINT

Table des matières

Finances et exploitation – Faits saillants	1
La Monnaie... d'un coup d'oeil	2
Message du président du Conseil	4
Message du président	6
Les dirigeants	12
Rapport de gestion	13
Statistiques	27
Bilan consolidé	31
Notes aux états financiers consolidés	36

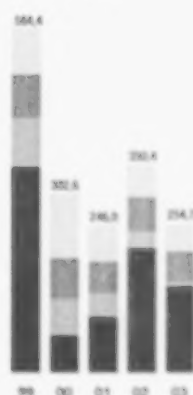
Siège social, Ottawa
Monnaie royale canadienne
320, promenade Sussex
Ottawa (Ontario)
Canada K1A 0G8
(613) 993-3500

Usine de Winnipeg
Monnaie royale canadienne
520, boulevard Lagimodière
Winnipeg (Manitoba)
Canada R2J 3E7
(204) 983-6400

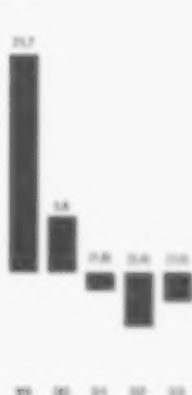
Finances et exploitation – Faits saillants

	2003	2002	variation %
<i>Principales données financières (en millions \$)</i>			
Revenus	294,7	350,4	(17,3)
Bénéfice (perte) d'exploitation avant impôt	0,3	(0,7)	150,0
Perte nette attribuable aux activités abandonnées			
après impôt	(2,7)	(3,0)	9,0
Bénéfice net (perte)	(3,0)	(3,4)	11,4
Total de l'actif	140,2	151,8	(7,6)
Dépenses d'investissement	4,6	4,9	(6,1)
Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation	13,8	23,3	(40,8)
<i>Principales données d'exploitation</i>			
Pièces de circulation produites (en millions)	1 363,2	1 691,4	(19,4)
Produits d'investissement en or (en millions d'onces)	257,6	302,0	(15,0)
Nombre d'employés	671	563	(16,3)
Bénéfice brut d'exploitation (en millions \$)	54,5	53,2	2,4
Revenus de ventes à valeur ajoutée par employé	67,0	93,0	(28,0)
Rendement des capitaux propres avant impôt	0,6 %	(0,2) %	—
Ratio d'endettement	0,29:1	0,33:1	—
Avoir de l'actionnaire (en millions \$)	86,0	89,0	(3,4)
Production totale (en millions de pièces)	1 367,3	1 714,0	(20,2)

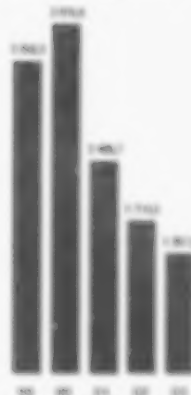
Revenus (par segment)
(en millions \$)



Bénéfice net (perte nette)
(en millions \$)



Production totale
(en millions de pièces)



- Pièces de circulation canadiennes
- Pièces numismatiques canadiennes
- Pièces étrangères
- Produits d'investissement et affinage

La Monnaie... d'un coup d'œil

Profil : La Monnaie royale canadienne produit toutes les pièces de monnaie qui ont cours au Canada et administre le réseau connexe de distribution pour le compte du gouvernement du Canada. Elle est aussi l'un des premiers producteurs mondiaux de pièces de circulation, de collection et d'investissement destinées aux marchés intérieur et étrangers. Comptant parmi les plus grands affineurs d'or en Amérique du Nord, elle affine et refond de l'or pour des clients canadiens et étrangers.

Pièces de circulation canadiennes

Profil : La Monnaie est chargée principalement de produire de façon rentable des pièces de monnaie de qualité qui auront cours au Canada, et de veiller à ce que l'approvisionnement national réponde aux besoins du commerce et de la population.

Pièces numismatiques canadiennes

Profil : La Monnaie est réputée pour frapper des pièces qui, par leur nouveauté et leur qualité impeccable, font sensation auprès des collectionneurs. Elle émet aussi des ensembles de pièces hors-circulation, épreuve numismatique et spécimen.

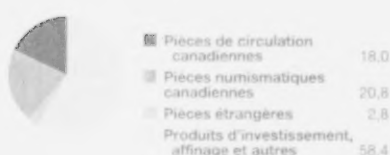
Pièces étrangères

Profil : La Monnaie produit des pièces à l'aide de divers alliages et de son procédé breveté de placage multicouche, mis au point pour fabriquer les pièces canadiennes. Elle commercialise aussi des pièces numismatiques étrangères, des flans prêts à frapper et de l'outillage de frappe.

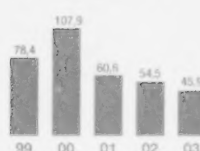
Produits d'investissement, affinage et autres

Profil : La Monnaie produit et commercialise des pièces d'investissement Feuille d'érable en or et en argent, des plaquettes et des lingots d'or, ainsi que des granules d'or servant à la bijouterie et à d'autres applications industrielles. Elle affine de l'or pour des clients, à qui elle offre des services d'entreposage, d'essai et de consultation.

Revenus par segment (en %)



Revenus (en millions \$)



La demande de pièces de circulation varie selon l'état de l'économie et la capacité de la Monnaie de produire des pièces qui captivent l'imagination des Canadiens.

Revenus (en millions \$)



La demande de pièces numismatiques dépend du revenu disponible des collectionneurs et de la valeur d'investissement que ces derniers leur attribuent dans le marché secondaire.

Revenus (en millions \$)



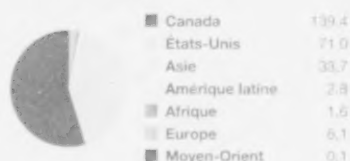
La concurrence reste vive dans le marché mondial, en raison de l'excédent de capacité des établissements monétaires provoqué en 1999 par l'avènement de l'euro.

Revenus (en millions \$)

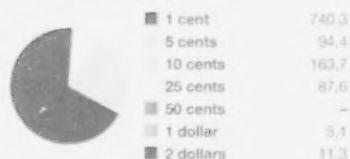


La demande de pièces d'investissement a été influencée par la décision d'un autre établissement monétaire d'arracher une part de marché et par un regain de patriotisme aux États-Unis qui a stimulé l'intérêt pour les pièces d'or américaines.

Revenus par région (en millions \$)



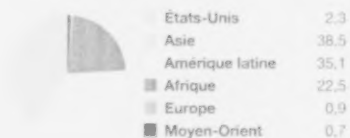
Production (en millions de pièces)



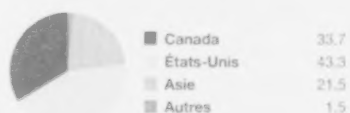
Revenus par région (en %)



Revenus par région (en %)



Revenus par région (en %)



Perspectives : Ayant retrouvé sa stabilité financière en 2003, la Monnaie aborde 2004 avec une meilleure maîtrise de ses dépenses et une compréhension plus solide du marché. Si elle en attend la rentabilité en 2004, elle mise sur la valeur offerte au client pour assurer sa croissance en 2005 et au delà.

Perspectives : En 2004, la Monnaie s'efforcera d'élaborer des programmes de pièces étalés sur plusieurs années, en exploitant des thèmes qui inciteront les Canadiens à les collectionner. On s'attend de la sorte à accroître fortement la demande de pièces et le seigneurage versé au gouvernement canadien.

Perspectives : Pour stimuler les ventes en 2004, la Monnaie mise sur des stratégies de marketing direct plus efficaces, de meilleures relations avec les collectionneurs, les concessionnaires et les distributeurs, des thèmes à l'attrait éprouvé et une présentation plus efficace, une distribution plus dynamique chez les détaillants et un site Internet repensé.

Perspectives : La Monnaie concentrera ses efforts de vente dans les pays où son procédé multicouche breveté promet les plus grandes économies et où elle a le plus de chances d'obtenir des contrats lucratifs. Elle continuera d'offrir des solutions intégrées comprenant des transferts de technologie et des services de consultation.

Perspectives : En 2004, la Monnaie soulignera le 25^e anniversaire de la Feuille d'érable en or en la modifiant pour la première fois depuis sa création en 1979. Elle en attend une modeste augmentation de la demande, déjà soutenue par la persistance des tensions géopolitiques mondiales et l'affaiblissement des marchés de capitaux.

Message du président du Conseil

L'année 2003 fut sans contredit la plus stimulante et la plus gratifiante pour un président du Conseil d'administration de la Monnaie royale canadienne.

Le Conseil a reconnu la nécessité de renforcer et de renouveler la régie de l'entreprise afin de maintenir la Monnaie à l'avant-garde dans son domaine, de préserver ses valeurs et d'assurer sa viabilité à long terme.



Engagée pour de bon en 2002, la tâche visait à moderniser les pratiques de la Société et d'en faire un modèle d'excellence en administration interne. Le Conseil a commandé un examen exhaustif des méthodes de régie – depuis la définition des rôles et responsabilités jusqu'à la gestion du rendement et du risque – qui a occupé l'essentiel de ses travaux en 2003. Il a aussi entrepris de revoir entièrement les règlements, les politiques et les procédures de la Société.

Le Conseil a élaboré un Manuel des politiques, qui dresse son schéma administratif et décrit en détail ce que seront désormais sa propre structure et le mode de fonctionnement de la Société. Ses rôles et responsabilités ont été révisés et modifiés en fonction des pratiques d'excellence. Outre son calendrier de gestion annuel, le Conseil a mis en oeuvre un plan triennal qui inscrit ses fonctions et ses responsabilités, ainsi que celles de ses comités, dans une démarche dynamique visant à assurer que la Société s'acquittera avec rigueur de toutes ses obligations.

Il a aussi commencé à mettre à jour les politiques de la Monnaie dans une optique à long terme de pertinence et d'actualité. Il a passé jusqu'ici celles qui concernent les approvisionnement, les déplacements et la gestion du risque et en a approuvé de nouvelles qui portent sur l'accueil, la propriété intellectuelle, les commandites, les dons de charité de la Société et les dons de charité à l'initiative des employés.

Pour la première fois de son histoire, la Monnaie a frappé deux pièces originales en or 24 carats inspirées des motifs des dollars en argent de 2003 et de 2002, et les a mises aux enchères à des fins de bienfaisance. La pièce du Couronnement (motif Voyageur) et la pièce du Jubilé de la reine (en médaille et en arrière-plan, respectivement) ont rapporté 117 700 \$.





La pièce numismatique de 20 \$ - Les chutes du Niagara, de la collection Merveilles de la nature lancée en 2003, a eu un énorme succès auprès des collectionneurs. Tous les 30 000 exemplaires se sont vendus.

Les trois comités permanents ont revu leurs attributions, clarifié leurs rôles et précisé leurs responsabilités. Le Comité de vérification a procédé à sa première auto-évaluation annuelle et a étendu la portée de ses attributions suivant les recommandations de la vérificatrice générale. Le Comité des ressources humaines a aussi élaboré une Déclaration de philosophie de gestion axée sur la personne qui énonce clairement les valeurs d'entreprise et les attentes réciproques de la Société et de ses employés. Le Comité de régie a continué de superviser l'administration interne et a joué un rôle de premier plan dans l'examen des politiques et la mise en oeuvre des pratiques d'excellence.

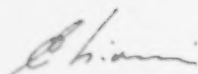
Nous croyons qu'un bon cadre de régie interne favorise la transparence et les rapports avec les parties intéressées et réduit au minimum les risques de déconvenue, tous éléments nécessaires à la bonne marche d'une entreprise.

Je tiens à souligner le solide leadership de M. David C. Dingwall en tant que président de la Monnaie en 2003. Son insistance sur la collaboration entre le Conseil et la direction s'est avérée essentielle à nos progrès. Nous sommes résolument orientés vers un même but : la croissance de l'organisation.

Je tiens également à souligner le profond engagement et les efforts assidus des membres du Conseil et je remercie sincèrement chacun d'eux, en particulier les membres sortants M. Paul H. Bilodeau et M^{me} Judith Kavanagh, dont la contribution nous manquera grandement. Je souhaite la bienvenue à MM. Tom Taylor, J. Marc Brûlé et Ghislain Harvey, qui nous feront profiter d'un bagage d'expérience et de points de vue nouveaux.

Nous avons fait de grands progrès en 2003 et je suis fier de pouvoir dire que notre modèle de régie est l'un des plus solides parmi les sociétés d'État. Je crois que la Monnaie continue à se hisser au sommet du monnayage mondial par la compétence et la créativité de ses gens et par la qualité de ses produits.

Le président du Conseil,


Emmanuel Triassi

Message du président

L'année écoulée a vu s'opérer une transformation majeure à la Monnaie royale canadienne, un changement effectué avec détermination, de manière délibérée et dirigée.

Nous avons atteint la stabilité au sein de l'organisation. Notre état consolidé des résultats et des bénéfices non répartis affiche une perte d'exploitation, mais si toutefois nous excluons comme élément exceptionnel la perte résiduelle résultant de la vente de notre ligne de bijoux, nous avons en fait terminé l'exercice avec un bénéfice avant impôt de plus de 500 000 \$.

De plus, la Monnaie aura procuré sous forme de seigneurage un revenu de plus de 28 millions de dollars au gouvernement fédéral, preuve qu'elle joue bien son rôle de producteur des pièces de circulation canadiennes.

Il a fallu des changements en profondeur pour parvenir à ces résultats. Quand je me suis joint à la Société en mars 2003, j'ai entrepris, avec l'étroite collaboration de l'équipe de direction, de tracer un ambitieux programme d'amélioration, commençant par une forte réduction des frais d'exploitation. C'est ainsi qu'ont été pratiquées en 2003 des coupes de 5,1 millions de dollars et que les dépenses de 2004 ont été abaissées de 10 millions de dollars.

Au Conseil d'administration, une revue intégrale de la régie interne a permis de clarifier les rôles et les responsabilités et d'accroître la transparence des opérations.

Dans l'exploitation, nous avons appliqué un programme d'*entreprise allégée* qui prévoit une amélioration continue dans chaque division de travail. La Monnaie est la première société d'État canadienne à agir de la sorte et l'une des rares au monde à y être parvenue dans l'ensemble de l'organisation en l'espace de six mois.



À l'été de 2003, la Monnaie a lancé un jeu de pièces de circulation et de pièces commémoratives portant une nouvelle effigie, la quatrième, de Sa Majesté la reine Elizabeth II, à l'occasion du 50^e anniversaire de son couronnement.



Le Grand Sceau du Canada - Il a fallu une heure à peine pour écouler les 1000 exemplaires de cette pièce de collection, où est reproduit le cachet officiel qui confère l'autorité royale aux documents produits au nom de Sa Majesté la reine Elizabeth II.

Nous avons recentré nos secteurs d'activité, en décloisonnant les services, et nous sommes revenus à ce qui constitue notre activité essentielle : la production des pièces canadiennes de circulation.

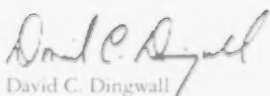
Nous avons fait de sérieux efforts pour nous rapprocher des clients. Par des consultations face à face, des activités organisées exprès et des études de marché nationales, nous entretenons un dialogue essentiel par lequel nous comptons suivre à la trace les besoins des concessionnaires, des distributeurs et de la population canadienne, et prévoir quels nouveaux produits auront la faveur populaire. Pour mieux rejoindre notre clientèle, nous nous sommes lancés dans une recherche active de nouveaux canaux de distribution au détail.

Tout en cherchant à cerner de la sorte la valeur à offrir et à livrer au client, nous avons sollicité un plus grand apport de nos employés. Le Conseil des leaders que nous avons institué se veut une tribune où proposer des améliorations à l'exploitation et des idées de croissance. Nous avons commencé à produire des rapports trimestriels sur les activités de l'organisation, nous avons tenu notre première assemblée annuelle des employés et nous avons souligné leurs réalisations par un programme officiel d'excellence et de reconnaissance du mérite.

Nous sommes en train de remodeler entièrement la Monnaie royale canadienne, pour en faire une *entreprise allégée*, plus souple et plus progressiste, qui puisse s'adapter au contexte dynamique où elle évolue. Nous plaçons les clients en premier dans toutes nos opérations commerciales. Nous innovons dans la participation publique à la conception des pièces. Nous misons sur une solide réputation de fiabilité et de qualité pour étendre notre activité sur la scène internationale. Jamais encore dans l'histoire de la Monnaie la hiérarchie des responsabilités n'a été si clairement définie et les employés autant encouragés à contribuer au meilleur fonctionnement de l'organisation.

L'année 2004 s'annonce prometteuse de croissance. Nous avons beaucoup accompli durant l'exercice écoulé, mais de nombreux défis nous attendent encore. Je suis confiant que nous saurons les relever. Attentifs plus que jamais à la clientèle, forts du dévouement assidu et de l'engagement actif de nos employés, nous connaissons une bonne année en 2004 et nous sèmerons les graines d'une croissance encore plus forte en 2005.

Le président,


David C. Dingwall

L'entreprise dite allégée est tout entière tournée vers le client, d'où il faut cerner et satisfaire les besoins. La Monnaie royale canadienne applique cette philosophie dans tous les secteurs d'activité. C'est ainsi qu'en 2003, elle imposera de nouvelles limites de force de ses produits numismatiques. Moins il y a d'exemplaires d'une pièce en circulation, plus augmentent son attrait sur le marché secondaire et sa valeur pour les revendeurs et les collectionneurs.

Le dollar commémoratif de 2003, émis en janvier, est la première pièce en argent pur à 99,99 %, non en argent sterling. Il célèbre la ville de Cobalt (Ontario), berceau de l'exploitation minière de l'argent au Canada. L'épi doré, pièce en or 14 carats de 100 \$, commémore le centenaire de la découverte du pié Marquis. Un procédé unique donne un effet d'illumination à l'épi.



Minceur et souplesse

En 2003, la Monnaie royale canadienne s'est imposée une profonde transformation, appliquant un régime d'entreprise allégée à chacun de ses rouages internes. Selon ce régime, une organisation circonscrit clairement ce qui constitue la valeur offerte au client, puis raffine chacune des étapes de sa chaîne de production afin de livrer cette valeur, en éliminant au passage les méthodes et les procédés laborieux et inefficaces.

Déjà appliquée dans les ateliers de fabrication, l'approche allégée a commencé en 2003 à se propager dans l'ensemble de l'organisation. Parmi les nombreux projets d'amélioration continue qu'elle a mis en marche, la Monnaie adoptera un nouveau procédé de « mise en rouleau et emballage » à son installation de Winnipeg en janvier 2004 et pris des mesures strictes pour réduire les délais d'exécution dans la conception de nouveaux produits, la gravure, la fabrication des coins et la production des pièces d'investissement. Elle a aussi adopté le codage à barres pour suivre en temps réel l'évolution des stocks dans ses deux établissements, l'analyse de données Web pour mesurer l'incidence de ses campagnes de sollicitation directe par courriel, et un système d'expédition plus souple pour activer le traitement des commandes.

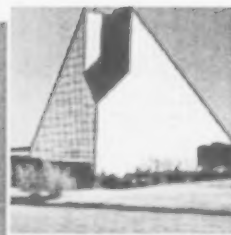
Convertie au régime minceur, la Monnaie acquiert une souplesse nouvelle : elle multiplie les concepts et intensifie la promotion de ses produits, accélère la production, élimine les erreurs et rehausse la qualité, toujours dans le but d'offrir une valeur optimale à sa clientèle.

Le processus

Le Réseau de distribution des pièces de circulation canadiennes est sans égal dans le monde pour prédire la demande de pièces. La Monnaie mesure ainsi la demande avec précision chaque jour et détermine les mouvements de pièces à effectuer à travers le pays.



Les pièces de circulation sont frappées à notre usine de Winnipeg. Pour des besoins de flexibilité dans l'exploitation, celle d'un cent est faite d'acier ou de zinc plaqué de cuivre. Nous suivons ici le cheminement d'une pièce à l'âme d'acier.



Réaménagements et synergies

Tout en appliquant le concept d'entreprise allégée aux opérations de la Monnaie, l'équipe de direction a entrepris un examen exhaustif des différents secteurs d'activité : pièces canadiennes de circulation, produits numismatiques canadiens, pièces de circulation et produits numismatiques étrangers, pièces d'investissement en or et services d'affinage.

Chaque secteur a été repensé comme une entreprise en soi, avec son propre directeur exécutif et des mécanismes précis de contrôle des résultats, et la Monnaie s'est recentrée sur sa première raison d'être, la frappe des pièces canadiennes de circulation. Un nouveau poste a été créé, celui de directeur de la Croissance, dont le mandat est de repérer des occasions et des débouchés pour tous les secteurs d'activité.

En même temps, les autres divisions de la Monnaie – Marketing et Ventes, Communications, Technologie de l'information, Ressources humaines, Finances – ont été réaménagées en tant qu'organismes de service, chargés d'appuyer les visées et les tactiques respectives des différents secteurs dans le but commun d'étendre les affaires de la Monnaie. En conséquence, les divisions interagissent davantage, les cloisons disparaissent et de nouvelles synergies se font jour.

Le seigneurage est la différence entre la valeur nominale des pièces de circulation émises et leurs coûts de production et de distribution. Encore en 2003, la Monnaie en a tiré pour le gouvernement du Canada des revenus considérables, de l'ordre de 28 millions de dollars.



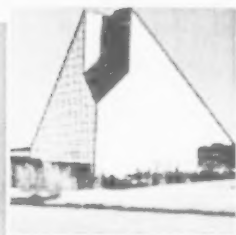
« En 2003, nous sommes revenus à ce qui constitue notre activité essentielle : la production des pièces canadiennes de circulation. »

L'acier arrive en longues bandes enroulées dont on alimente un poinçon à grande capacité, qui produit 22 flans par frappe à raison de 600 frappes par minute.



Les flans métalliques sont ensuite soumis au cordonnage (formation d'un rebord en saillie), chauffés pour mieux recevoir la frappe, puis nettoyés.





Réaménagements et synergies

Tout en appliquant le concept d'entreprise allégée aux opérations de la Monnaie, l'équipe de direction a entrepris un examen exhaustif des différents secteurs d'activité : pièces canadiennes de circulation, produits numismatiques canadiens, pièces de circulation et produits numismatiques étrangers, pièces d'investissement en or et services d'affinage.

Chaque secteur a été repensé comme une entreprise en soi, avec son propre directeur exécutif et des mécanismes précis de contrôle des résultats, et la Monnaie s'est recentrée sur sa première raison d'être, la frappe des pièces canadiennes de circulation. Un nouveau poste a été créé, celui de directeur de la Croissance, dont le mandat est de repérer des occasions et des débouchés pour tous les secteurs d'activité.

En même temps, les autres divisions de la Monnaie — Marketing et Ventes, Communications, Technologie de l'information, Ressources humaines, Finances — ont été réaménagées en tant qu'organismes de service, chargés d'appuyer les visées et les tactiques respectives des différents secteurs dans le but commun d'étendre les affaires de la Monnaie. En conséquence, les divisions interagissent davantage, les cloisons disparaissent et de nouvelles synergies se font jour.

Le réaménagement est la différence entre une entreprise qui continue à produire des pièces canadiennes de circulation à leurs coûts de production et les consommateurs. Encore en 2003, la Monnaie n'a pu proposer au gouvernement du Canada une nouvelle pièce de circulation de 1 dollar de composition métallique.



« En 2003, nous sommes revenus à ce qui constitue notre activité essentielle : la production des pièces canadiennes de circulation. »

L'acier arrive en longues bandes enroulées dont on alimente un poinçon à grande capacité, qui produit 22 flans par trappe à raison de 600 frappes par minute.



Les flans métalliques sont ensuite soumis au cordonnage (formation d'un rebord en saillie), chauffés pour mieux recevoir la trappe, puis nettoyés.



À l'écoute des clients

Résolue en 2003 à resserrer ses liens avec les clients – population canadienne, ministère fédéral des Finances, collectionneurs, banques, etc. – la Monnaie a effectué un sondage national par Internet pour savoir dans quelle mesure les Canadiennes et les Canadiens étaient ouverts aux changements de motifs sur les pièces de monnaie. Ayant reçu 76 p. 100 de réponses favorables, elle envisage de lancer en 2004 de nouvelles pièces sur des thèmes chers à la population.

La Monnaie a redonné vie au Comité national du réseau de distribution des pièces de circulation canadiennes formé avec les grandes banques canadiennes et les entreprises de transport blindé. Grâce à un logiciel prévisionnel de pointe, son système Web de suivi des pièces en circulation permet d'évaluer plus exactement les besoins futurs.

La Monnaie a aussi fait de son site Internet un canal de distribution par excellence, en prévenant par courriel ses abonnés de tout lancement de nouveau produit. C'est ainsi que le Grand Sceau du Canada, pièce en or 14 carats émise à l'occasion du Jubilé de la reine Elizabeth II, s'est écoulé en une heure à peine après son émission. Les ventes par Internet ont atteint de nouveaux sommets : 3,2 millions de dollars, contre 2,8 millions en 2002.

Pour accroître encore sa visibilité, la Monnaie a mis la dernière main à une nouvelle stratégie de marque qu'elle dévoilera en 2004.

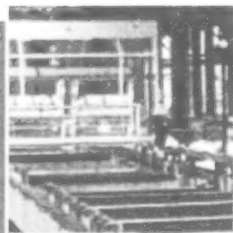
La Monnaie a lancé un projet pilote de recyclage des pièces de circulation. De concert avec une société de Toronto qui trie les vieilles pièces recueillies auprès de la population, elle recycle la monnaie de nickel, de cuivre et d'acier plaqué. L'objectif est d'éliminer la monnaie inutilisée et de repandre l'usage des pièces d'acier plaqué, mieux adaptées aux secteurs de la distribution automatique et des transports en commun.



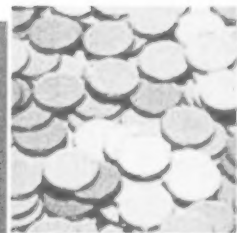
La pièce colorée de la Fête du Canada 2003, conçue par Jade Pearen, 14 ans, de Kelowna, en Colombie Britannique, a été lancée au mois de mai.

C'est le cadeau officiel qu'ont reçu les nouveaux citoyens assermentés lors des cérémonies tenues durant la semaine Célébrons le Canada.

Les flans sont plongés dans des bains d'électrolyse où, par différentes solutions chimiques, ils sont successivement nettoyés, chargés électriquement, plaqués de nickel, nettoyés de nouveau puis recouverts de la couche finale de cuivre.



Le procédé breveté de placage multicouche est le seul au monde capable de reproduire la signature électromagnétique de n'importe quelle pièce en alliage classique. C'est un autre des atouts qui font de la Monnaie royale canadienne le choix de prédilection de nombreux pays de par le monde.



Durant les premiers mois de l'année, 10 p. 100 des employés ont opté de plein gré pour un régime de retraite anticipée. Annonçant peu de temps après la conversion de la Monnaie au concept d'entreprise allégée, le président David Dingwall a assuré aux employés que cela n'entraînerait pas d'autres réductions du personnel.

La Routière Bricklin SV-1, pièce en argent sterling de 20 \$ avec carène plaqué or, lancée au printemps, rend hommage à la créativité canadienne en présentant la voiture sport à portières papillon de Malcolm Bricklin, qui a fait sensation dans le monde de l'automobile en 1974. La pièce NCSM Bras d'or, deuxième de la série Innovations modernes en transport, illustre le fameux hydroptère du Cap-Breton.



Fermeté et ouverture

Le Conseil d'administration a procédé à d'importants changements en 2003, visant surtout à améliorer la régie interne de la Monnaie. Poursuivant l'exercice entrepris en 2002, il a cerné les meilleures pratiques de régie d'entreprise, revu les règlements de la Monnaie et officialisé des politiques internes. Un manuel détaillé a été produit qui précise les lignes de conduite en matière d'achats, de commandites et de dons de charité, d'allocations de voyage et d'accueil. Le Conseil a aussi clarifié sa structure, ses responsabilités et sa filière hiérarchique, et établi des objectifs de rendement mesurables pour le président et la direction. Il s'est doté d'un plan de travail formel en regard duquel il pourra revoir périodiquement ses usages et ses politiques dans l'optique d'une amélioration continue.

Parallèlement, la direction a sollicité activement l'opinion des employés sur les moyens d'accroître l'efficacité au sein de l'entreprise. Un Conseil des leaders a été institué, des séances de travail ont réuni des cadres de direction, des représentants syndicaux et des employés, et un registre a été créé expressément pour recueillir les idées de croissance et en suivre le cheminement, depuis la formulation jusqu'à l'adoption ou le rejet, en passant par l'étude et la mise à l'essai. À la fin de l'exercice, quelque 230 améliorations avaient été proposées et 41 étaient à l'étude.

Les flans plaqués sont triés puis envoyés aux chaînes de frappe à grande capacité. La pièce d'un cent passe normalement par la légendaire chaîne « D », qui peut en fabriquer jusqu'à 360 000 exemplaires par jour. Un transporteur souterrain entraîne les pièces vers l'opération suivante, la mise en rouleau et l'emballage.



Une fois mises en rouleau et emballées, les pièces sont expédiées aux 22 entrepôts centraux qui compte la Monnaie à travers le pays en vue de leur distribution aux institutions financières selon la demande régionale et locale.



La Monnaie a signé un accord d'association avec le réseau de distribution des pièces de monnaie. Les agents de ce réseau ont accès aux données des pièces en circulation, peuvent surveiller l'état des pièces en circulation et effectuer des opérations de maintenance. Ils peuvent aussi effectuer des opérations de maintenance sur les pièces en circulation. La Monnaie a également signé un accord d'association avec le réseau de distribution des pièces de monnaie. Les agents de ce réseau ont accès aux données des pièces en circulation, peuvent surveiller l'état des pièces en circulation et effectuer des opérations de maintenance. Ils peuvent aussi effectuer des opérations de maintenance sur les pièces en circulation.

À l'écoute des clients

Résolue en 2003 à resserrer ses liens avec les clients – population canadienne, ministère fédéral des Finances, collectivités, banques, etc. – la Monnaie a effectué un sondage national par Internet pour savoir dans quelle mesure les Canadiennes et les Canadiens étaient ouverts aux changements de motifs sur les pièces de monnaie. Ayant reçu 76 p. 100 de réponses favorables, elle envisage de lancer en 2004 de nouvelles pièces sur des thèmes chers à la population.

La Monnaie a redonné vie au Comité national du réseau de distribution des pièces de circulation canadiennes formé avec les grandes banques canadiennes et les entreprises de transport blindé. Grâce à un logiciel prévisionnel de pointe, son système Web de suivi des pièces en circulation permet d'évaluer plus exactement les besoins futurs.

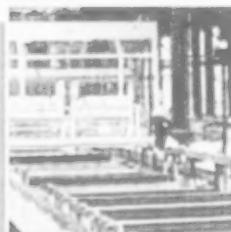
La Monnaie a aussi fait de son site Internet un canal de distribution par excellence, en prévenant par courriel ses abonnés de tout lancement de nouveau produit. C'est ainsi que le Grand Sceau du Canada, pièce en or 14 carats émise à l'occasion du Jubilé de la reine Elizabeth II, s'est écoulé en une heure à peine après son émission. Les ventes par Internet ont atteint de nouveaux sommets : 3,2 millions de dollars, contre 2,8 millions en 2002.

Pour accroître encore sa visibilité, la Monnaie a mis la dernière main à une nouvelle stratégie de marque qu'elle dévoilera en 2004.



La pièce circulaire de la Fête du Canada (2003) conçue par Jodie Poirier, 14 ans, de Moncton, au Nouveau-Brunswick, a été créée à l'effigie de son. C'est le cadeau officiel qu'ont reçu les millions de citoyens canadiens lors des célébrations de la Fête du Canada.

Les flans sont plongés dans des bains d'électrolyse où, par différentes solutions chimiques, ils sont successivement nettoyés, chargés électriquement, plaqués de nickel, nettoyés de nouveau puis recouverts de la couche finale de cuivre.



Le procédé breveté de plaquage multicouche est le seul au monde capable de reproduire la signature électromagnétique de n'importe quelle pièce en alliage d'acier. C'est un autre des atouts qui font de la Monnaie royale canadienne le choix de prédilection de nombreux pays de par le monde.



Les dirigeants

Conseil d'administration



Emmanuel Tremblay
Président et conseil de
CRUCP TRQ
Westmount (Québec)
Président du Conseil



Timothy J. Spigel
Ancien
Spigel, Weller & Associates
Oakville
Président d'Innovation Biotechnique



Sheldon F. Horner
Président
J. Horner Consulting Inc.
Selling (Surrey) & Co.
Président du Conseil de
regroupement



Ernst Eklund
Président
Maximise Funding
Expérience Multiculturelle
Westmount (Montréal)
Président du Conseil
d'Adm.



Jeanne Provost
Présidente
C. Provost & Associés
Brossard
Président (Québec)



Elvira Goldschlager
Présidente
Thomson Bay Terminal
Lévis, 1000 rue de la
Rue de la Marine
Trois-Rivières



Tom Taylor
Président
Westcoast Capital
Markham (Ottawa)



J. Marc Dutil
Président de l'Association
D'Experts-Comptables
J. Marc Dutil
Président du Conseil
de régulation



Christian Haring
Président du Conseil
L'Association d'Experts-Comptables
de l'Association de l'Association
de l'Association de l'Association

Conseil supérieur



David C. Duggan
Président



Richard J. Kowalski
Président
Kowalski & Associates
et C. Inc. (Ottawa)



Rosemary A. Rogers
Présidente de l'Association
de l'Association



Brian Fugère
Président
Bioscience Solutions



Margaret A. Mathias
Présidente
Mathias Consulting
et C. Inc.



Brian Fugère
Président
Bioscience Solutions
Ottawa

Rapport de gestion

La Monnaie royale canadienne est l'un des premiers producteurs mondiaux de pièces de circulation, de collection et d'investissement destinées aux marchés intérieur et étrangers. Elle gère pour le compte du gouvernement du Canada tout le système connexe de distribution des pièces qui ont cours au pays. Elle est aussi l'un des plus grands affineurs d'or en Amérique du Nord.

Après deux années de pertes, la Monnaie s'est concentrée sur la stabilisation de ses finances. Les frais d'exploitation ont baissé de 5,4 millions de dollars. On prévoit les réduire encore de 10 millions de dollars en 2004, et permettre ainsi à la Monnaie de retrouver la rentabilité. Des gains de productivité continueront de stimuler le rendement, mais l'entreprise compte assurer sa croissance en 2005 et au delà en intensifiant ses efforts de marketing et d'innovation et en offrant la meilleure valeur possible à ses clients.

En 2003, le bénéfice d'exploitation était de 510 000 \$, avant impôt. Des frais de restructuration de 2,4 millions de dollars au titre d'un régime de retraite anticipée et une perte nette de 2,7 millions imputable aux activités abandonnées (après impôt) ont transformé ce bénéfice en une perte nette globale de 3 millions de dollars, contre 5,4 millions en 2002.

Les stratégies principales

Il y a plusieurs années déjà que les innovations de production de la Monnaie se sont mises à l'heure de la fabrication sans gaspillage, un aspect d'un concept plus vaste qui se répand de plus en plus. L'entreprise allège. En septembre 2003, elle en a rendu l'application à l'ensemble de ses opérations. Cette « mise de monnaie » a non seulement modifié le travail quotidien de ses employés, mais la Monnaie s'est aussi restructurée en quatre secteurs d'activité relevant chacun d'un directeur responsable de son secteur d'exploitation. Chaque secteur a ainsi ses objectifs et ses stratégies propres, mais certaines mesures ont une incidence sur l'organisation tout entière.

Réduction des stocks

Le régime allégé passe par une réduction des stocks de matières premières et de produits finis et du volume des travaux en cours. À la fin de l'exercice, la valeur des stocks avait diminué de 34 \$ pour passer à 10,3 millions de dollars (14,7 millions en 31 décembre 2002), en grande partie grâce à la réduction de l'inventaire de la ligne de fusion (2002) ainsi qu'à des réductions sensibles des stocks de lingots et de produits finis.

Rapport de gestion

Moins de fournisseurs

En parallèle avec son effort de réduction des stocks, la Monnaie a entrepris de se donner un pouvoir d'achat optimal en faisant passer de 1600 à 250 le nombre de ses fournisseurs d'ici à la fin de 2004. Elle ne gardera que ceux qui peuvent lui procurer un réel avantage sous forme d'économies, de qualité supérieure et de livraison ponctuelle. Ces critères d'« allègement » s'ajoutent à ceux que la Monnaie applique aux fournisseurs depuis 2002 à Winnipeg et depuis 2003 à Ottawa en conformité de la norme ISO 9001-2000.

Amélioration continue de la fabrication

Le cycle perpétuel des améliorations auquel se soumet l'entreprise allège ses coûts, augmente l'efficacité. En 2003, la Monnaie s'est attachée à améliorer la fabrication des pièces numismatiques à Ottawa. Elle a tellement raffiné ses procédés qu'elle est parvenue à abaisser dans des proportions allant jusqu'à 75 % les taux de rejet de pièces à l'étape de la frappe, ce qui diminue d'autant les coûts et les délais de mise en marché. À Winnipeg, où sont produites les pièces de circulation du Canada, on a continué de réduire les défauts de fabrication et les taux de rejet tout en augmentant la production et la rapidité.

Les améliorations apportées comprennent :

- la régulation soignée des paramètres par la généralisation du sondage à l'entrée;
- une nouvelle technique de revêtement qui accroît la longévité des coins;
- un perfectionnement du recuit qui donne un meilleur fini superficiel aux flans;
- un nouveau procédé de lavage, encore plus écologique, qui renforce la qualité du produit.

Marketing

Suivant ses autres piliers de l'entreprise allégée, celui de la valeur offerte au client, la Monnaie a effectué une étude sur la conscience de sa marque, la conscience de produits, l'établissement des prix, l'usage et la perception et enfin la satisfaction de la clientèle. Les résultats ont permis d'optimiser son activité Marketing et Winnipeg en regroupant les efforts de marketing par secteur d'activité et les campagnes de vente par segment de clientèle. Ces stratégies sont en cours d'élaboration pour maximiser la valeur offerte au client et maximiser la conscience de la marque.

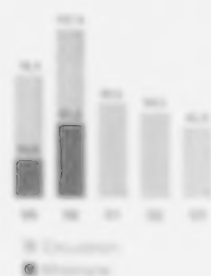
Production de pièces de circulation canadiennes (en millions)

Production de pièces du millénaire (en millions)



Revenu des pièces de circulation canadiennes (en millions)

Revenu des pièces du millénaire (en millions)



Pièces de circulation canadiennes

La Monnaie est chargée principalement de produire de façon rentable des pièces de monnaie de qualité qui auront cours au Canada, d'en assurer un approvisionnement suffisant et de les distribuer à travers le pays, ce qui l'amène à traiter avec les institutions financières, le secteur de la distribution automatique, les entreprises de transport blindé et d'autres intervenants.

Exploitation et rendement financier

Les pièces de circulation canadiennes ont procuré un revenu de 45,9 millions de dollars, soit 34 % de moins que l'année précédente (54,5 millions) et ont été produites en moins grand nombre : 1 102,4 millions, contre 1 446,7 millions en 2002, une diminution de 24 %.

Les pièces de monnaie sont essentielles au commerce et la demande varie selon la santé économique de la région où elles circulent. En 2003, l'épidémie de pneumonie atypique (SRAS) a porté un dur coup à l'économie canadienne et fait chuter radicalement les livraisons de pièces à Toronto, la ville la plus touchée et la plus grande consommatrice de pièces au pays. La demande de pièces de 25 cents a diminué de 53 % pour tomber à six millions, contre 187 millions en 2002.

Stratégies de croissance

Plus la Monnaie produit de pièces de circulation, plus grand est le bénéfice qu'en tire le gouvernement du Canada sous forme de seigneurage, la différence entre la valeur nominale des pièces et leurs coûts de production et de distribution. Depuis 1987, le gouvernement a encaissé de la sorte plus de 1,6 milliard de dollars, sans compter les 28 millions de l'année 2003. C'est la demande qui détermine la production et la Monnaie n'échappe pas à la règle. La demande de ses pièces de circulation dépend de l'économie, de l'aptitude à concevoir des pièces qui captivent l'imagination et de l'efficacité des campagnes de vente ou de marketing.

Des sondes de marché entreprises à la fin de 2003 révèlent que les Canadiens en général connaissent la Monnaie, mais ne s'identifient pas à ses produits. Ils aimeraient que cela change, dans une proportion de 56 %. Afin de capter l'attention du public, comme elle l'a fait en 1997 et en 2000 avec son programme du millénaire, la Monnaie se donne les moyens de produire chaque année plus de pièces qui aient une signification pour plus de gens.

Production de pièces de circulation canadiennes (en millions)
Production de pièces du millénaire (en millions)



Revenus des pièces de circulation canadiennes (en millions)
Revenus des pièces du millénaire (en millions)



Pièces de circulation canadiennes

La Monnaie est chargée principalement de produire de façon rentable des pièces de monnaie de qualité qui auront cours au Canada, d'en assurer un approvisionnement suffisant et de les distribuer à travers le pays, ce qui l'amène à traiter avec les institutions financières, le secteur de la distribution automatique, les entreprises de transport fluvial et d'autres intervenants.

EXERCICES DE LA MONNAIE 1999-2003

Les pièces de circulation canadiennes ont procuré un revenu de 47,9 millions de dollars, soit 16 % de moins que l'année précédente (54,3 millions) et ont été produites en moins grand nombre : 1 102,4 millions, contre 1 456,7 millions en 2002, une diminution de 24 %.

Les pièces de monnaie sont essentielles au commerce et la demande varie selon la santé économique de la région où elles circulent. En 2003, l'épidémie de pneumonie atypique (SRAS) a porté un dur coup à l'économie canadienne et fait chuter radicalement les livraisons de pièces à Toronto, la ville la plus touchée et la plus grande concentration de pièces au pays. La demande de pièces de 25 cents a diminué de 53 % pour passer à 68 millions, contre 187 millions en 2001.

Financement des opérations

Puis la Monnaie produit de pièces de circulation, prime grand sur le coût de sa production, le gouvernement du Canada sous forme de subvention, la différence entre la valeur nominale des pièces et leurs coûts de production et de distribution. Depuis 1987, le gouvernement a versé de la sorte plus de 3,8 milliard de dollars, sans compter les 28 millions de l'exercice 2001. Et son la demande qui détermine la production et la Monnaie s'adapte pas à la taille. La demande de ces pièces de circulation dépend de l'économie, de l'activité gouvernementale, des pièces qui représentent l'approvisionnement et l'efficacité des campagnes de monnaie de monnaie.

Des études de marché entreprises à la fin de 2002 indiquent que les Canadiens ont généralement une opinion positive de la Monnaie, mais ne s'attendent pas à ses grandes. Ils remarquent que 50% des gens ont une opinion positive de la Monnaie, mais ne s'attendent pas à ses grandes. Ils remarquent que 50% des gens ont une opinion positive de la Monnaie, mais ne s'attendent pas à ses grandes. Ils remarquent que 50% des gens ont une opinion positive de la Monnaie, mais ne s'attendent pas à ses grandes.

Rapport de gestion

Dans l'entreprise allégée, la valeur se définit comme une combinaison de qualité, de coût et de service. La mise en oeuvre des *kazens*, comme on appelle les projets d'amélioration, permettra de réduire les coûts et les délais de production des pièces de circulation. À l'étape de la fabrication, l'objectif est de réduire le délai d'exécution de 67 jours, ou de 43 %, et d'améliorer le roulement des stocks de 20 % tout en continuant de répondre sur demande aux besoins des clients.

La compression des délais sera aussi facilitée par la mise en rouleau et l'emballage à l'usine de Winnipeg, une opération finale confiée jusqu'ici à un sous-traitant de l'extérieur. La Monnaie s'équipe actuellement pour que les pièces fabriquées passent directement de la presse aux machines de mise en rouleau. On prévoit que les coûts diminueront de 15 %, sans parler de l'économie du temps de transport aller-retour chez le sous-traitant.

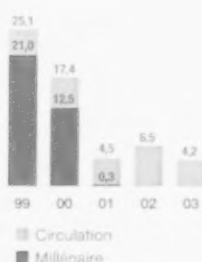
Afin de mieux servir les banques à chartre canadiennes, la Monnaie a mis sur pied le Réseau de distribution des pièces de circulation canadiennes, dont les systèmes perfectionnés permettent de prévoir les besoins avec plus d'exactitude en analysant les données de transactions sur les mouvements de pièces nationales entre les 22 banques réparties dans 11 villes du pays. La présence des prévisions facilitera le transport des pièces entre les régions et réduira les stocks et, à terme, les besoins de pièces neuves.

Non moins de gérer la production et la distribution au coût le plus bas pour le gouvernement, la Monnaie mise actuellement l'accent d'un projet pilote de réorganisation des points de monnaie que les Canadiens ont l'habitude d'accueillir. Si le projet va de l'avant, les gens seront invités à déposer leurs pièces dans des machines à compter la monnaie (cellules) chez un marchand participant et retourner au bureau d'échange de la pièce au besoin. Les banques y trouveront leur compte puisqu'elles profiteront du gain gagné en stock en argent qui ne suppose pas d'usure. Quant à l'incidence sur la production, elle reste à déterminer.

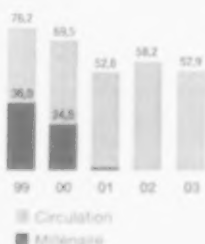
Prévisions

Les pièces de circulation du Canada sont en hausse d'un, la Monnaie (monnaie) ne s'aligne donc pas sur le dollar. Elle cherchera à s'aligner plus de valeur et se verra en alignant ses coûts et en minimisant la demande que de futures campagnes de marketing et de service. Comme toutes les entreprises, la Monnaie fera preuve d'innovation pour mieux servir le client.

Pièces numismatiques canadiennes vendues (en millions)
Pièces du millénaire vendues (en millions)



Revenus des pièces numismatiques canadiennes (en millions \$)
Revenus des pièces du millénaire (en millions \$)



Pièces numismatiques

Les pièces numismatiques canadiennes sont réputées être parmi les plus belles et les plus populaires au monde. Par leurs motifs expressifs et leur facture impeccable, elles sont sans égales pour évoquer des moments d'histoire ou célébrer des réalisations insignes. La Monnaie produit des pièces en or, en argent et en platine et émet chaque année des ensembles hors-circulation, épreuve numismatique et spécimen. Elle produit aussi des pièces spécialisées.

Exploitation et rendement financier

Le revenu tiré des pièces numismatiques a baissé de 9 %, s'établissant à 52,9 millions de dollars (58,2 millions en 2002). Les ventes de pièces nouvelles et d'éditions spéciales ont augmenté de 9,4 %, tandis que celles des produits traditionnels et d'autres séries, comme les épreuves numismatiques et les pièces commémoratives, se sont chiffrées à 43,5 millions de dollars.

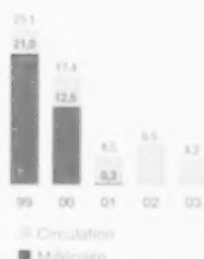
Ce recul tient au fait que l'année 2003 n'a été marquée d'aucun événement national d'envergure, contrairement à 2002, où le Jubilé de la reine avait retenu l'attention publique et suscité des ventes supérieures à la moyenne.

Malgré tout, les produits numismatiques ont gardé la faveur des collectionneurs. En 2003, une technique au laser a servi à créer une pièce marquant le centenaire de la découverte du blé Marquis. On y voit un épi de blé teinté d'un jaune plus pâle que l'or 14 carats qui l'entoure. Lancée avec le concours de la Commission canadienne du blé devant des classes d'élèves, cette pièce a fait découvrir l'univers du monnayage à des enfants du primaire. La Monnaie a aussi enrichi la collection Merveilles de la nature d'une pièce holographique à double image illustrant en couleur les Aurores boréales.

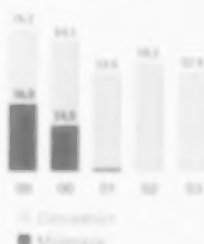
Stratégies de croissance

Consciente que ses pièces numismatiques exercent auprès des collectionneurs le double attrait d'un investissement et d'une œuvre d'art, la Monnaie en réduit le tirage et s'assure que chaque émission s'écoule sur le champ. En 2003, certains tirages n'ont pas dépassé le volume des commandes passées avant la fabrication. De pareilles restrictions sur l'offre de pièces augmentent le besoin de s'en porter acquéreur au plus tôt et rehausseront la valeur des pièces dans le marché secondaire. La Monnaie y trouve son compte en éliminant des stocks et en améliorant ses rapports avec les concessionnaires, les distributeurs et les collectionneurs.

Pièces numismatiques
canadiennes vendues
(en millions)
Pièces du millénaire
vendues (en millions)



Revenus des pièces
numismatiques canadiennes
(en millions \$)
Revenus des pièces du
millénaire (en millions \$)



Pièces numismatiques

Les pièces numismatiques canadiennes sont réputées être parmi les plus belles et les plus populaires au monde. Par leurs motifs exposés et leur facture impeccable, elles sont sans égales pour évoquer des moments d'histoire ou célébrer des réalisations insignes. La Monnaie produit des pièces en or, en argent et en platine et émet chaque année des ensembles hors-circulation, épreuve numismatique et spécimen. Elle produit aussi des pièces spéciales.

L'ÉTENDUE DES PÉRIODIQUES 2002-2003

Le revenu tiré des pièces numismatiques a baissé de 9 %, s'établissant à 52,9 millions de dollars (58,2 millions en 2002). Les ventes de pièces nouvelles et d'éditions spéciales ont augmenté de 9,4 %, tandis que celles des produits traditionnels et d'autres séries, comme les épreuves numismatiques et les pièces commémoratives, se sont chiffrées à 45,5 millions de dollars.

Ce recul tient au fait que l'année 2003 n'a été marquée d'aucun événement national d'envergure, contrairement à 2002, où le Jubilé de la reine avait revêtu l'attention publique et suscité des ventes supérieures à la moyenne.

Malgré tout, les produits numismatiques ont gardé la faveur des collectionneurs. En 2003, une technique au laser a permis de créer une pièce marquant le centenaire de la découverte du site Marquis. On y voit un aigle de bois tenant d'un bec plus pâle que l'or, et ce sur une fondation. L'année avec le centenaire de la Confédération canadienne a été élevée des classes d'élèves, cette pièce a fait découvrir l'univers du numisme à des milliers de jeunes. La Monnaie a aussi enrichi la collection *Mémories de la nation* d'une pièce holographique à double image célébrant en couleur les deuxes langues.

Les émissions qui ont marqué

C'est ainsi que les pièces numismatiques ont été ajoutées aux collections de double centenaire d'un mouvement et d'une œuvre d'art. La Monnaie a célébré le centenaire d'année que l'histoire d'un pays a donné son rôle. En 2003, certains objets ont été plus dignes de la nation des commémorations qu'en 2002. Les pièces numismatiques ont été ajoutées à la collection d'élèves, cette pièce a fait découvrir l'univers du numisme à des milliers de jeunes. La Monnaie a aussi enrichi la collection *Mémories de la nation* d'une pièce holographique à double image célébrant en couleur les deuxes langues.

Rapport de gestion

Tout comme elle l'a fait pour les pièces de circulation, la Monnaie a revu entièrement son approche thématique des pièces numismatiques. Seuls seront retenus à l'avenir des thèmes éprouvés par les études de marché et susceptibles de captiver l'imagination des collectionneurs. La Monnaie continuera aussi de repousser les limites de la technologie pour produire le genre d'effets originaux qui rend une pièce de monnaie irrésistible aux yeux des connaisseurs. Si elle doit alimenter de produits attrayants le marché traditionnel des collectionneurs, la Monnaie s'efforcera également d'offrir un service meilleur et plus constant aux consommateurs et aux distributeurs.

L'équipe de Marketing et Ventes a aussi dans sa mire en 2004 les marchés du détail et de l'offre de cadeaux. Elle conçoit des cadeaux de mariage et de remise de diplôme et revoit la présentation des collections *Verity* et *OO[®] Canada[®]* pour attirer une plus vaste clientèle. Elle fait participer les détaillants à la conception et à l'emballage de produits. Elle dispose désormais de l'infrastructure électronique nécessaire pour échanger des données avec eux et ne cesse d'explorer de nouveaux canaux de vente au détail. Enfin, sachant que les entreprises d'ici produisent selon à leurs employés des cadeaux de fabrication canadienne, la Monnaie prévoit élaborer un assortiment de produits destinés aux programmes d'excellence et de reconnaissance du mérite, ou figurera entre autres une nouvelle gamme de montres de luxe.

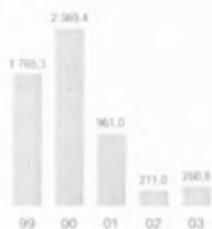
Quelles initiatives sont prévues pour accroître le rendement dans ce secteur :

- Présentation de tous les produits de la Monnaie dans un emballage d'aspect uniforme, afin de réduire les coûts et de renforcer la reconnaissance de la marque. On prévoit que cet emballage sera prêt à temps pour le lancement de la gamme de produits de 2005.
- Amélioration d'ici au milieu de 2004 du processus de réponse aux appels de soumission.
- Stratégie Internet pour augmenter les ventes auprès des consommateurs, des partenaires commerciaux et des clients de l'affranchi. Les ventes par Internet ont augmenté de 14 % en 2003, passant à 1,2 millions de dollars (2,8 millions en 2002), grâce surtout à une clientèle venue des données recueillies et aux campagnes de promotion par courriel lancées dans la seconde moitié de l'année.

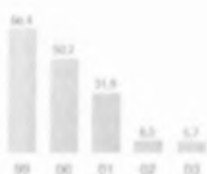
Conclusions

Elle qui se maintient le marché que la Monnaie occupe l'offre, ses pièces numismatiques deviendront de plus en plus recherchées et les collectionneurs se précipiteront pour se les procurer avant l'épuisement des stocks. Même s'il ne devrait pas en résulter une forte hausse de la demande de gros particuliers, la Monnaie pourra produire davantage de pièces d'élite ou de pièces limitées en nombre plus vite.

Pièces de circulation étrangères vendues (en millions)



Revenus des pièces de circulation étrangères (en millions \$)



Pièces de circulation étrangères

La Monnaie a une longue expérience de la production de pièces de circulation et de collection, de pièces prêtes à frapper, de flans et d'outillage de frappe. Mandatée à l'origine pour fabriquer la monnaie du Canada, elle a diversifié son activité et produit maintenant des pièces de tailles, de formes et d'alliages différents pour de nombreux pays étrangers.

Exploitation et rendement financier

La concurrence reste vive dans le marché mondial des pièces de circulation, la demande provenant de gouvernements étrangers ayant continué de décliner. Par ailleurs, les établissements monétaires européens, toujours en excédent de capacité depuis l'avènement de l'euro en 2002, peuvent se procurer aisément des alliages recyclés et présenter des soumissions souvent inférieures aux seuils de rentabilité de la Monnaie royale canadienne.

Par conséquent, la Monnaie a produit et vendu 260,8 millions de flans et de pièces destinés à 7 pays (211 millions et 11 pays en 2002), pour des revenus de 5,7 millions de dollars (6,5 millions en 2002).

Stratégies de croissance

La technologie de pliage multicouche mise au point pour fabriquer les pièces canadiennes peut apporter des économies appréciables et un meilleur séquençage à ces gouvernements étrangers qui font encore circuler des pièces classiques en alliage. Par bien des aspects techniques, elle l'emporte ainsi sur la technologie à couche unique des autres établissements monétaires.

L'escalade des prix des métaux traditionnels (nickel et cuivre) rend d'autant plus attrayante cette technologie d'avant-garde, surtout dans les régions où le coût de production des pièces est supérieur à leur valeur nominale. La Monnaie a démarché 24 pays où l'argument ultime d'une réduction substantielle des coûts et d'un séquençage actif pourrait faire pencher la balance en sa faveur.

La Monnaie a continué de perfectionner son procédé multicouche, au point de reproduire avec son matériel plaqué la signature électromagnétique de n'importe quel alliage. Cette prouesse technologique a suscité un réel intérêt lors d'un congrès technique mondial des établissements monétaires tenu en Thaïlande en novembre, puis une venue bien accueillie par les autorités monétaires de pays de commonwealth monnaie lors d'une tournée d'information en Thaïlande en novembre, puis une venue bien accueillie par les autorités monétaires de pays de commonwealth monnaie lors d'une tournée d'information en Thaïlande en novembre.

Rapport de gestion

Perspectives

Le Fonds monétaire international a prédit pour 2004 une croissance toujours lente en Europe, mais une conjoncture nettement plus favorable dans les pays en développement, principal marché des pièces étrangères. La Monnaie continuera d'offrir ses services à l'échelle mondiale, mais concentrera ses efforts dans des pays choisis où elle a le plus de chances d'obtenir des contrats rentables. C'est chose faite déjà en Équateur, au Panama, en Bolivie et en Ouganda, où elle a dû dans certains cas convaincre le gouvernement de modifier la loi définissant les caractéristiques de la monnaie nationale pour admettre les pièces fabriquées selon son procédé multiconche.

Produits d'investissement et affinage

La Monnaie produit et commercialise une gamme de pièces d'investissement. Travail d'orfèvre en or et en argent et de plaquettes en or. Expérience, savoir-faire, sécurité, précision et légèreté, telles sont les qualités qui lui ont valu la confiance des investisseurs internationaux.

La Monnaie exploite aussi une raffinerie d'or d'une capacité annuelle de 4,2 millions d'onces troy. Elle affine et retient de l'or pour le compte de clients canadiens et étrangers, des banques publiques et privées, à qui elle offre également des produits et des services à valeur ajoutée : entreposage, garanties d'or antiques en bijouterie et dans d'autres applications industrielles, plaquettes et lingots d'or, services d'essai et de consultation.

Investissement et rendement financier

Les revenus nets des produits d'investissement et de raffinage ont diminué de 33 %, passant à 147,4 millions de dollars (214,3 millions en 2003). Bien que la demande mondiale soit restée forte en 2003, y compris pour les produits de la Monnaie, l'écart avec 2002 était en fait qu'il y avait eu cette année-là une vente d'une quantité supplémentaire d'or sous sa forme brute. Les ventes de 2003 totalisent 237 000 onces (7 400 kg) en 2003.

La hausse des cours des métaux précieux commercialisés au 15 septembre 2003 avait permis d'obtenir un rendement géographique net de 100 % pour l'affinage de l'or commercial. En même temps, les activités auxiliaires contribuent de manière significative à leur performance. Le gain de l'or y excède des gains bruts y compris d'activités annexes et il est supérieur au rendement net d'après les impôts après une contribution à l'impôt sur le dividende.

**Revenu des produits
d'investissement**
en millions \$



**Revenu des produits
d'investissement en %
du revenu d'impôt**
Moy. annuel de 1995
à 2000



Offrage
pour les entreprises en millions
de dollars



Revenu d'offrage
en millions \$



La demande de la feuille d'impôt en six jours avant le premier mois de 2000, a déclenché des élections précoces, la guerre prenant fin en 1994, et les investisseurs ayant réalisé leur livraison dans le marché secondaire. Les ventes aux États-Unis ont été positives, même si la participation a permis les investisseurs à réaliser l'acte en un peu à 11,000 \$ de profit pour la feuille d'impôt du Canada, pour à 10,000 \$.

En offrage, la Monnaie veut une preuve avec une certaine confiance et confiance avec une certaine confiance. Les investisseurs ont un point de vue sur les ventes d'investissement. Ils peuvent vendre les ventes d'offrage, ce qui démontre la Monnaie dans l'absence de confiance de la part que les offraires ont obtenu à l'émission.

Évaluation des investisseurs

Les produits d'investissement sont classés comme en l'offrage, un service communautaire, respecté, mais en tant que service de l'État commun. La Monnaie apparaît communautaire après le vote. Les offraires ont confiance de se débarrasser de son homologation par l'investissement et la qualité du service à la clientèle. Les États qui ont obtenu, elle n'a pas obtenu le rapport d'offrage dans son propre pays. Les investisseurs d'impôt ont les mêmes raisons, mais que les raisons de confiance la preuve et la confiance aux clients.

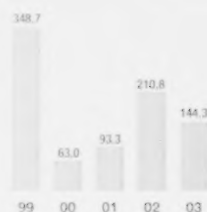
Comme d'autres services de l'investissement, les États d'offraires sont dans l'État de la FMA, offraires des services de l'investissement, un service qui permet de faire confiance à la confiance d'offraires de la Monnaie d'impôt et des investisseurs. Les investisseurs, les ventes de service et la confiance aux investisseurs et de service à la clientèle. L'impôt et la confiance aux investisseurs à la Monnaie.

En 2000, les investisseurs à 100 investisseurs de la feuille d'impôt et en six jours avant le premier mois de 2000, a déclenché des élections précoces, la guerre prenant fin en 1994, et les investisseurs ayant réalisé leur livraison dans le marché secondaire. Les ventes aux États-Unis ont été positives, même si la participation a permis les investisseurs à réaliser l'acte en un peu à 11,000 \$ de profit pour la feuille d'impôt du Canada, pour à 10,000 \$.

Évaluation des investisseurs

Les produits de la Monnaie sont classés comme en l'offrage, un service communautaire, respecté, mais en tant que service de l'État commun. La Monnaie apparaît communautaire après le vote. Les investisseurs ont confiance de se débarrasser de son homologation par l'investissement et la qualité du service à la clientèle. Les États qui ont obtenu, elle n'a pas obtenu le rapport d'offrage dans son propre pays. Les investisseurs d'impôt ont les mêmes raisons, mais que les raisons de confiance la preuve et la confiance aux clients.

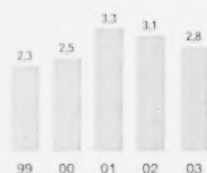
Revenus des produits d'investissement
(en millions \$)



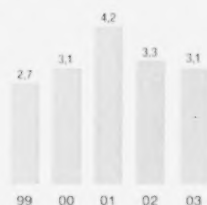
Ventes de produits d'investissement en or
(en milliers d'onces)
Prix moyen de l'or
(\$US par once)



Affinage
(poids brut reçu en millions d'onces troy)



Revenus d'affinage
(en millions \$)



La demande de la Feuille d'érable en or, forte durant les premiers mois de 2003, a décliné au deuxième trimestre, la guerre prenant fin en Irak et les investisseurs ayant réalisé leur bénéfice dans le marché secondaire. Les ventes aux États-Unis ont été positives, même si le patriotisme a poussé les Américains à acheter l'Aigle en or pur à 91,66 % de préférence à la Feuille d'érable du Canada, pure à 99,99 %.

En affinage, la Monnaie reste aux prises avec une concurrence intérieure et internationale avivée par une capacité excédentaire. Les tarifs ont baissé au point que les coûts d'expédition dépassent souvent les coûts d'affinage, ce qui désavantage la Monnaie dans l'obtention de contrats du fait que son affinerie est située à Ottawa.

Stratégies de croissance

Les produits d'investissement sont chose courante et l'affinage, un service communément répandu, mais en tant que société de l'État canadien, la Monnaie apparaît extrêmement digne de confiance. Son affinerie doit continuer de se distinguer de ses homologues par l'envergure et la qualité du service à la clientèle. En 2004, par exemple, elle vise à se donner la capacité d'afficher dans un compte protégé les résultats d'essai dès qu'ils seront connus, ainsi que les moyens de retourner le platine et le palladium aux clients.

Comme d'autres secteurs de l'exploitation avant elle, l'affinerie s'est mise à l'heure de la PRE (Planification des ressources de l'entreprise), un système qui permet de mieux établir le calendrier d'emploi de la main-d'œuvre et des machines, les rapports, les coûts de revient et le bilan métallurgique et de suivre à la trace l'or, l'argent et le platine qui entrent à la Monnaie.

En 2004, on soulignera le 25^e anniversaire de la Feuille d'érable en or en l'ornant d'un nouveau motif, première modification de la pièce depuis sa création en 1979. La Monnaie l'offrira aussi en ensemble de pièces divisionnaires pour la rendre accessible à un plus grand nombre d'investisseurs.

Perspectives

On prévoyait à la fin de 2003 une hausse modeste des prix de l'or et de l'argent en 2004, dans un contexte géopolitique inchangé. La faiblesse du marché des obligations entraîne un mouvement de fonds vers les produits d'investissement qui influencera aussi les prix.

Rapport de gestion

La Monnaie prévoit une légère hausse de la demande de produits d'investissement, dans un marché toujours dominé par les États-Unis. Elle peut envisager de bonnes perspectives de croissance avec sa Feuille d'érable en or redessinée, mais les acheteurs américains pourraient encore, par réflexe patriotique, lui préférer l'Aigle en or. Le marché japonais reste dominé par un seul vendeur, une banque centrale qui tente de liquider ses avoirs en or. En Europe, le marché est saturé de pièces d'or dont hérite une génération qui aimerait mieux avoir du comptant.

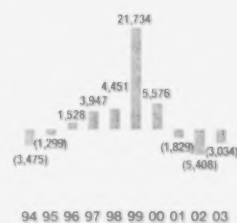
La Monnaie continuera de tisser des relations stratégiques et s'efforcera d'augmenter ses ventes en mettant en valeur ses atouts distinctifs. L'équipe des ventes continuera de promouvoir énergiquement ses produits et de cultiver les rapports établis avec la clientèle.

Rendement financier consolidé

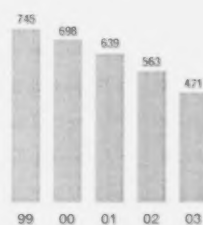
La Monnaie a enregistré une perte nette de 3 millions de dollars (perte de 5,4 millions en 2002). Si on exclut cependant deux éléments exceptionnels – une perte de 2,7 millions de dollars (après impôt) imputable aux activités abandonnées et des frais de restructuration de 2,4 millions de dollars au titre d'un régime de retraite anticipée – la Monnaie se trouve à tirer des activités d'exploitation un bénéfice avant impôt de 510 000 \$. Voici les principaux facteurs qui ont joué en 2003 :

- Les revenus ont baissé de 27 %, passant à 254,7 millions de dollars (350,4 millions en 2002), en raison des déclinés enregistrés dans trois secteurs : produits d'investissement et affinage (31 %), pièces de circulation étrangères (12 %) et pièces numismatiques (9 %). Le revenu tiré des pièces de circulation canadiennes a diminué de 16 %.
- Le régime d'entreprise allégée inauguré dans les ateliers de fabrication s'est étendu à tous les autres secteurs. L'élimination des procédés coûteux et inefficaces a fait baisser de 1 % les dépenses d'exploitation, chiffrées à 52,2 millions de dollars (52,5 millions en 2002).
- Entre mars et juillet, la Monnaie a réduit son effectif de 14 %, essentiellement par un régime de retraite anticipée offert selon des critères d'âge et la nécessité de préserver les compétences techniques nécessaires à la relève. Les départs ayant eu lieu plus tard dans l'année, les avantages de cette réduction ne se feront sentir pleinement qu'en 2004.
- Les stocks résiduels de la ligne de bijoux 9999, maintenant abandonnée, ont été écoulés. La somme radiée du bilan s'est élevée à 1,8 million de dollars.

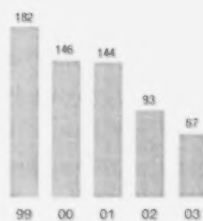
Bénéfice net de 10 ans (perte)
(en millions \$)



Nombre d'employés
(au 31 décembre)



Ventes à valeur ajoutée –
Revenus par employé
(en milliers \$)



Dépenses d'exploitation

Les dépenses d'exploitation (coût des produits vendus et dépenses de marketing, d'administration et d'amortissement) se chiffrent à 252,4 millions de dollars, une baisse de 28 % par rapport aux 349,7 millions de l'exercice précédent. Le coût des produits vendus, qui représente 79 % des dépenses d'exploitation (85 % en 2002), a diminué de 33 % pour passer à 200,2 millions de dollars (297,1 millions en 2002), en raison de la hausse du prix de l'or et d'un plus faible volume de plaquettes et de pièces d'investissement, de pièces numismatiques et de pièces de circulation canadiennes.

Dépenses d'administration

Les dépenses d'administration ont diminué pour passer à 21 millions de dollars (21,8 millions en 2002), en raison d'un effort délibéré de compression des dépenses discrétionnaires, dicté par la baisse de la demande pour les produits et services de la Monnaie. En pourcentage des revenus, elles ont enregistré une hausse de 8 %.

Gestion des ressources humaines

Ayant vu baisser la demande de ses produits et services, la Monnaie a réduit son effectif, essentiellement par un régime volontaire de retraite anticipée. Le nombre d'employés, permanents et temporaires, était de 471 à la fin de l'exercice, contre 563 au 31 décembre 2002. Les salaires et les avantages sociaux ont diminué, passant à 30,9 millions de dollars (32,3 millions en 2002).

Cette réduction de personnel s'est produite avant que la Monnaie adopte son régime d'entreprise allégée, qui encourage les employés à combattre le gaspillage et l'inefficacité sans compromettre les emplois. Le principe veut que le nouveau régime favorise la croissance de l'entreprise et amène de nouveaux projets qui préserveront tous les emplois.

Les dépenses de perfectionnement ont diminué, passant à 0,4 million de dollars (0,5 million en 2002), consacrés surtout à des programmes inscrits dans la continuité du plan de relève. De nombreux employés de la fabrication devraient prendre leur retraite d'ici cinq ou 10 ans, emportant avec eux un précieux bagage de connaissances exclusives. Il est donc crucial de former une relève compétente, de consigner ces connaissances, surtout celles qui garantiront le maintien de la qualité et de l'efficacité, et de les mettre à la disposition des autres employés.

La Monnaie engagera des négociations avec le Syndicat uni des transports, qui représente la vingtaine d'agents des services de protection qu'elle emploie à Ottawa, et avec l'Alliance de la Fonction publique du Canada, qui représente environ 350 employés. Les conventions de ces deux groupes expirent en décembre 2004.

Rapport de gestion

Santé et sécurité au travail

Le taux de fréquence des accidents a augmenté légèrement pour passer à 2,6 (2,0 en 2002). Le taux de gravité des accidents est tombé à 17,5 (54,1 en 2002). En 2003, on a évalué l'efficacité des programmes de sensibilisation et de formation et on a cerné et réglé des problèmes qui mettaient en danger les travailleurs de la Monnaie. Une vérification a été effectuée à Winnipeg, où les gestionnaires ont reçu le soutien et la formation nécessaires pour contribuer encore davantage à la santé et à la sécurité au travail.

Résultats d'exploitation

Les activités d'exploitation ont fait monter le bénéfice à 510 000 \$, contre une perte de 220 000 \$ en 2002, un écart qui s'explique par la volonté de la Monnaie de réduire ses dépenses de 5,4 millions de dollars durant l'année. La marge bénéficiaire brute a grimpé à 21 %, contre 15 % en 2002.

Les intérêts créditeurs ont augmenté par rapport à 2002, passant de 496 000 \$ à 575 000 \$, tandis que les intérêts débiteurs, essentiellement ceux de la dette afférente à l'installation de placage, sont passés à 1,8 million de dollars (1,9 million en 2002).

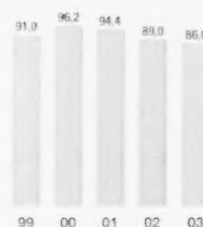
Les dépenses d'amortissement ont totalisé 8,5 millions de dollars, contre 8,1 millions en 2002.

Liquidités et ressources en capital

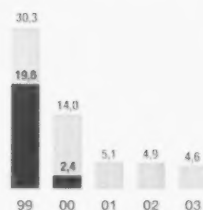
L'encaisse et les placements à court terme se chiffraient à 23,5 millions de dollars à la clôture de l'exercice, contre 18,9 millions à la fin de 2002, une hausse attribuable à une meilleure gestion des stocks et des comptes débiteurs et créditeurs. La Monnaie a pu financer durant toute l'année ses dépenses d'exploitation et d'investissement en empruntant très peu à court terme. Son ratio d'endettement a baissé, atteignant 0,29:1.

Dépenses d'investissement : Ces dépenses ont totalisé 4,6 millions de dollars (4,9 millions en 2002) et ont consisté surtout en investissements qui apportaient plus d'efficacité, de fiabilité et de souplesse à l'exploitation. Les grands projets d'immobilisations comprenaient une mise à niveau de l'infrastructure de réseau, un nouveau réseau de points de vente et la modernisation du système de traitement des commandes. Dans ses ateliers, la Monnaie a amélioré la ventilation de l'affinerie, mis à niveau le système de commande des laminoirs dégrossisseurs et modernisé les fours de nitruration.

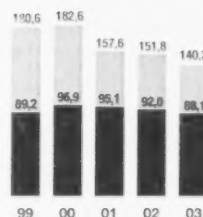
Avoir de l'actionnaire
(en millions \$)



Dépenses d'investissement
(en millions \$)
■ Dépenses
■ Installation de placage



■ Total de l'actif
■ Immobilisations nettes
(en millions \$)



Rapport de gestion

Santé et sécurité au travail

Le taux de fréquence des accidents a augmenté légèrement pour passer à 2,6 (2,0 en 2002). Le taux de gravité des accidents est tombé à 17,5 (54,1 en 2002). En 2003, on a évalué l'efficacité des programmes de sensibilisation et de formation et on a cerné et réglé des problèmes qui mettaient en danger les travailleurs de la Monnaie. Une vérification a été effectuée à Winnipeg, où les gestionnaires ont reçu le soutien et la formation nécessaires pour contribuer encore davantage à la santé et à la sécurité au travail.

Résultats d'exploitation

Les activités d'exploitation ont fait monter le bénéfice à 510 000 \$, contre une perte de 220 000 \$ en 2002, un écart qui s'explique par la volonté de la Monnaie de réduire ses dépenses de 5,4 millions de dollars durant l'année. La marge bénéficiaire brute a grimpé à 21 %, contre 15 % en 2002.

Les intérêts créditeurs ont augmenté par rapport à 2002, passant de 496 000 \$ à 575 000 \$, tandis que les intérêts débiteurs, essentiellement ceux de la dette afférente à l'installation de placage, sont passés à 1,8 million de dollars (1,9 million en 2002).

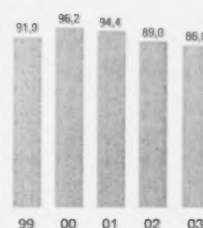
Les dépenses d'amortissement ont totalisé 8,5 millions de dollars, contre 8,1 millions en 2002.

Liquidités et ressources en capital

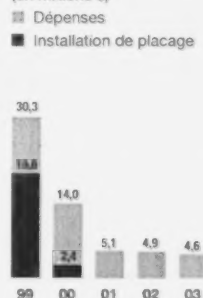
L'encaisse et les placements à court terme se chiffraient à 23,5 millions de dollars à la clôture de l'exercice, contre 18,9 millions à la fin de 2002, une hausse attribuable à une meilleure gestion des stocks et des comptes débiteurs et créditeurs. La Monnaie a pu financer durant toute l'année ses dépenses d'exploitation et d'investissement en empruntant très peu à court terme. Son ratio d'endettement a baissé, atteignant 0,29:1.

Dépenses d'investissement : Ces dépenses ont totalisé 4,6 millions de dollars (4,9 millions en 2002) et ont consisté surtout en investissements qui apportaient plus d'efficacité, de fiabilité et de souplesse à l'exploitation. Les grands projets d'immobilisations comprenaient une mise à niveau de l'infrastructure de réseau, un nouveau réseau de points de vente et la modernisation du système de traitement des commandes. Dans ses ateliers, la Monnaie a amélioré la ventilation de l'affinerie, mis à niveau le système de commande des laminoirs dégrossisseurs et modernisé les fours de nitruration.

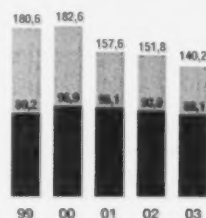
Avoir de l'actionnaire
(en millions \$)



Dépenses d'investissement
(en millions \$)



Total de l'actif
Immobilisations nettes
(en millions \$)



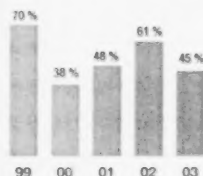
Financement : Au 31 décembre 2003, la Monnaie avait abaissé à 18,6 millions de dollars sa dette au titre de l'installation de placage, par un remboursement prévu de 3,1 millions du capital. Elle a aussi effectué un remboursement prévu de 1,3 million (principal et intérêts) pour abaisser à 4 millions le principal d'une dette de 10 ans dont l'échéance est en décembre 2007.

Risques d'exploitation

Métaux précieux : La Monnaie achète trois métaux précieux, l'or, l'argent et le platine, qui entrent dans la composition de la Feuille d'érable et des pièces numismatiques. Les métaux servant à fabriquer les plaquettes et les pièces d'investissement subissent des variations de prix, mais ne présentent pas de risque parce qu'ils sont achetés et vendus le même jour, au même prix et dans la même devise. Quant aux produits numismatiques, le risque est atténué au moyen d'un programme de couverture comportant des contrats à terme et des options. À la fin de 2003, la Monnaie avait quatre contrats à terme relatifs à l'achat de 6 000 onces d'or et de 600 000 onces d'argent destinées à la fabrication de pièces.

Métaux communs : La Monnaie achète des alliages de toutes sortes, formés à partir de quelques métaux communs, pour produire ses pièces de circulation canadiennes et étrangères. Les plus importants de ces métaux sont le nickel, le cuivre et l'acier, dont le marché demeure très instable. La Monnaie a pris des arrangements avec des fournisseurs stratégiques afin d'assurer ses approvisionnements et de bien gérer ses coûts dans cette conjoncture incertaine. En fixant la valeur du métal au moment de l'adjudication du contrat, elle s'expose moins aux fluctuations de prix.

Exportations en pourcentage
du revenu total



Taux de change : Comme ses revenus proviennent en partie des exportations, la Monnaie atténue le risque de change en fixant le prix des contrats dans la même devise que les dépenses à engager et en utilisant les recours de son programme de couverture.

Rapport de gestion

Perspectives

La Monnaie a terminé l'année avec une nouvelle structure de gestion, une emprise nettement plus ferme sur ses dépenses et une connaissance plus approfondie de son marché. Elle a constitué une équipe multidisciplinaire, recrutée aux quatre coins de l'entreprise, ayant pour mission de promouvoir la croissance par la chasse aux idées nouvelles, l'exploitation des pistes prometteuses et l'encouragement de l'innovation. Elle a aussi entrepris un examen de son dispositif informatique pour s'assurer qu'il pourra absorber la croissance attendue de ses initiatives d'entreprise allégée.

À la fin de 2003, la Monnaie a lancé son projet de gestion du cycle de vie des produits, une ambitieuse initiative qui la placera à la fine pointe de la technologie en intégrant quatre composantes essentielles : la modélisation tridimensionnelle, la sculpture virtuelle, la gestion du savoir et l'enchaînement automatique des opérations entre ses différents services et processus. Elle en attend non seulement des économies annuelles d'environ 400 000 \$, mais aussi une plus grande transparence, une reddition de comptes plus efficace et un travail d'équipe plus fécond. En outre, elle se donnera un avantage sur le marché en réduisant de beaucoup le temps nécessaire pour y amener ses créations, un facteur déterminant dans le succès commercial de tout nouveau produit.

Si on exclut des éléments exceptionnels comme les radiations de stocks et les frais de restructuration au titre du régime de retraite anticipée, la Monnaie a terminé l'exercice avec un bénéfice net de 510 000 \$. Les opérations lucratives du quatrième trimestre et la réduction de 10 millions de dollars des frais d'exploitation prévue pour 2004 lui permettent d'envisager une rentabilité soutenue.

Comme en témoignent son projet de gestion du cycle de vie des produits et sa mise au « régime minceur », la Monnaie réussit à s'adapter aux besoins de ses clients par une communication permanente et efficace tout en atteignant son propre objectif, celui de simplifier et d'alléger ses pratiques d'entreprise. Par des innovations aussi hardies, elle sort encore plus forte d'un contexte économique difficile et peut à juste titre anticiper un profit en 2004 et une croissance appréciable en 2005 et au delà.

Constituée en société en 1969, la Monnaie est depuis ce temps un partenaire du gouvernement du Canada, à qui elle procure d'importants revenus sous forme de seigneurage tout en célébrant le patrimoine national avec le grand public. Elle s'est aussi imposée comme l'un des premiers établissements monétaires au monde. Campée sur ces assises solides et convertie au modèle de l'entreprise allégée, elle ne peut que continuer à apporter de la valeur au gouvernement et à la population du Canada, à ses employés et à ses clients.

Statistiques

Tableau 1 – Monnaie de circulation canadienne

(production en 2001, 2002 et 2003) ⁽¹⁾

	2003 Total des pièces	2002 Total des pièces	2001 Total des pièces
Millésime 2000			
2 \$		–	33 000
1 \$		–	–
50 ¢		–	14 000
25 ¢		–	1 665 000
10 ¢		–	1 673 000
5 ¢		–	2 253 000
1 ¢		–	9 939 000
Millésime 2001			
2 \$		–	11 910 000
1 \$		–	–
50 ¢		–	389 000
25 ¢		3 620 000	60 562 000
10 ¢		–	270 792 000
5 ¢		6 000	166 686 000
1 ¢		864 000	918 495 000
Millésime 2002			
2 \$	12 000	27 008 000	–
1 \$	(1 000)	2 302 000	–
50 ¢	–	14 440 000	–
25 ¢	4 880 000	183 112 000	–
10 ¢	1 285 000	251 278 000	–
5 ¢	1 598 000	134 362 000	–
1 ¢	325 000	829 715 000	–
Millésime 2003			
2 \$	11 244 000	–	–
1 \$	5 102 000	–	–
50 ¢	–	–	–
25 ¢	82 767 000	–	–
10 ¢	162 399 000	–	–
5 ¢	92 781 000	–	–
1 ¢	740 028 000	–	–
Total (tous les millésimes)			
2 \$	11 256 000	27 008 000	11 943 000
1 \$	5 101 000	2 302 000	–
50 ¢	–	14 440 000	403 000
25 ¢	87 647 000	186 732 000	62 227 000
10 ¢	163 684 000	251 278 000	272 465 000
5 ¢	94 379 000	134 368 000	168 939 000
1 ¢	740 353 000	830 579 000	928 434 000
Total	1 102 420 000	1 446 707 000	1 444 411 000

(1) Les chiffres sont arrondis au millier de pièces le plus près.

Statistiques

Tableau 2 – Monnaie de circulation canadienne
production cumulative jusqu'au 31 décembre 2003 ⁽¹⁾

	1999	2000	2001	2002	2003
2 \$	25 130 000	29 880 000	11 910 000	27 020 000	11 244 000
1 \$	—	—	—	2 301 000	5 102 000
50 ¢	496 000	573 000	389 000	14 440 000	—
25 ¢	258 888 000	435 752 000	64 182 000	187 992 000	82 767 000
10 ¢	258 462 000	160 798 000	270 792 000	252 563 000	162 399 000
5 ¢	124 861 000	110 767 000	166 692 000	135 960 000	92 781 000
1 ¢	1 089 625 000	771 909 000	913 359 000	830 040 000	740 028 000

(1) Total des pièces par valeur nominale et millésime, sans considérer l'année civile pendant laquelle elles ont été produites.

(2) Les chiffres sont arrondis au millier de pièces le plus près.

Tableau 3 – Monnaie de circulation canadienne
émise en 2003 ⁽¹⁾ (selon la distribution géographique) ⁽²⁾

Province							
Ville ⁽³⁾	2 \$	1 \$	50 ¢	25 ¢	10 ¢	5 ¢	1 ¢
Terre-Neuve							
St. John's	250 000	242 000	—	642 000	1 682 000	1 558 000	12 080 000
Nouveau-Brunswick							
Saint John	272 000	376 000	—	2 214 000	9 258 000	934 000	1 495 000
Nouvelle-Écosse							
Halifax	70 000	228 000	—	2 296 000	1 240 000	6 874 000	46 515 000
Québec							
Montréal	300 000	360 000	—	26 446 000	47 050 000	21 160 000	125 438 000
Ontario							
Ottawa	1 208 000	531 000	—	8 418 000	17 650 000	10 960 000	53 878 000
Toronto	3 569 000	2 593 000	—	6 072 000	31 448 000	7 352 000	225 987 000
Manitoba							
Winnipeg	—	971 000	—	300 000	6 670 000	2 690 000	39 248 000
Saskatchewan							
Regina	300 000	—	—	800 000	3 635 000	1 976 000	20 585 000
Alberta							
Calgary	—	—	—	2 234 000	10 328 000	7 028 000	52 765 000
Edmonton	750 000	148 000	—	5 192 000	14 830 000	9 376 000	61 767 000
Colombie-Britannique							
Vancouver	1 843 000	327 000	—	10 006 000	23 385 000	13 408 000	86 190 000
Particuliers ⁽⁴⁾	97 000	152 000	177 000	512 000	477 000	416 000	1 690 000
Total	8 659 000	5 928 000	177 000	65 132 000	167 653 000	83 732 000	727 638 000

(1) Les chiffres sont arrondis au millier de pièces le plus près.

(2) Le millésime des pièces ne correspond pas toujours à l'année d'émission.

(3) Les pièces ont été remises aux institutions financières des villes énumérées.

(4) Les chiffres ayant trait aux particuliers ne comprennent pas les achats de pièces numismatiques.

Tableau 4 – Monnaie numismatique canadienne

Revisé au 31 décembre 2003 (monnaie 2002 et 2003)

	2003	2002 ⁽¹⁾
Ensemble épreuve numismatique de pièces en platine ⁽²⁾	354	449
Ensemble holographique Feuille d'érable en platine 2002 ⁽³⁾	–	499
Pièce en or 99999	1 702	2 001
Pièce en or 22 carats	3 983	5 754
Pièce en or 14 carats	9 858	9 994
Pièce en argent avec camée de la série Astrologie chinoise	52 086	60 464
Dollar épreuve numismatique en argent sterling	86 543	121 642
Dollar épreuve numismatique en argent sterling – Le Couronnement	29 586	–
Dollar épreuve numismatique en argent sterling – La Reine mère	–	9 994
Dollar brillant en argent sterling	50 288	65 410
Ensemble épreuve numismatique ⁽⁴⁾	60 282	65 315
Ensemble épreuve numismatique – Édition spéciale du Jubilé d'or ⁽⁵⁾	–	33 490
Ensemble épreuve numismatique – Le Couronnement ⁽⁶⁾	21 400	–
Ensemble spécimen ⁽²⁾	40 562	67 672
Ensemble hors-circulation ⁽²⁾	93 515	100 467
Ensemble hors-circulation – Édition spéciale du Jubilé d'or ⁽⁵⁾	–	49 869
Ensemble hors-circulation – Édition spéciale de la nouvelle effigie ⁽⁶⁾	56 471	–
Ensemble-cadeau hors-circulation Petits trésors ⁽²⁾	43 252	51 491
Ensemble-cadeau hors-circulation Oh! Canada! ⁽²⁾	50 762	61 484
Pièce de 20 \$ en argent sterling avec camée holographique (série Transport par voie routière, ferroviaire et maritime)	31 403	35 944
Pièce à hologramme de 150 \$ en or 18 carats	3,845	6,843
Pièce de 50 cents en argent sterling – La tulipe dorée	–	19,986
Pièce de 50 cents en argent sterling (série Festivals canadiens)	26,178	61,900
Pièce de 50 cents en argent sterling (série Folklore et légendes)	–	19,789
Pièce de 5 cents en argent sterling (Le plateau de Vimy)	–	23,280
Pièce Feuille d'érable colorée en argent d'une once	27,707	29,509
Pièce holographique Feuille d'érable en argent d'une once	29,727	29,970
Ensemble de pièces commémoratives en or 1912 de 5 \$ et de 10 \$	–	2,001
Pièce holographique Feuille d'érable en or de 1/4 d'once	1,000	–
Pièce de 50 cents en argent sterling – La jonquille dorée	35,462	–
Pièce holographique de 20 \$ en argent – Les chutes Niagara	29,779	–
Pièce de 20 \$ colorée en argent – Les Rocheuses	25,879	–
Pièce en or 24 carats du Couronnement	1	–
Pièce en or 24 carats du Jubilé d'or	1	–
Pièce en or 14 carats – Le grand sceau du Canada	985	–
Ensemble de timbres et de pièces de monnaie – Couronnement de la reine Elizabeth II	14,739	–
Ensemble holographique Feuille d'érable en argent ⁽²⁾	25,517	–
Pièce de 25 cents colorée (Fête du Canada)	60,184	49,901
Pièce à triple camée	–	999
Livret souvenir du Jubilé d'or (cinq pièces)	–	194,821
Livret souvenir du Jubilé d'or (dix pièces)	–	107,862
	913 051	1 288 800

(1) Les pièces émises ne sont pas nécessairement livrées la même année et par conséquent ne correspondent pas aux pièces vendues.

(2) Chiffres révisés.

(3) Ensemble de quatre pièces.

(4) Ensemble de huit pièces comprenant le deux dollars, le dollar en argent (Ag 925) et le dollar doré.

(5) Ensemble de sept pièces.

(6) Ensemble de cinq pièces.

Statistiques

Tableau 5 – Feuille d'érable

ventes en onces en 1000 et en 1000

	2003	2002
Feuille d'érable en or		
50 \$ (Au 9999)	194 631	344 883
20 \$ (Au 9999)	11 735	14 353
10 \$ (Au 9999)	5 807	10 735
5 \$ (Au 9999)	2 694	4 502
1 \$ (Au 9999)	778	857
Total (onces)	215 645	375 330
Feuille d'érable en argent		
5 \$ (Ag 9999)	684 750	576 196
Total (onces)	684 750	576 196

Tableau 6 – Activités de l'affinerie

2002 et 2003

	Poids brut		Production		Production	
	(onces troy)		d'or affiné (9999)		d'argent affiné (9999)	
	2003	2002	(onces troy) ⁽¹⁾		(onces troy) ⁽²⁾	
Dépôts reçus des mines canadiennes						
Québec	220 504	253 828	153 205	152 086	22 209	16 850
Ontario	513 277	524 661	368 920	376 681	50 902	50 920
Total	733 781	778 489	522 124	528 767	73 111	67 770
Dépôts d'autres sources	2 105 836	2 365 576	1 776 286	2 105 798	133 528	116 616
Total	2 839 617	3 144 065	2 298 410	2 634 565	206 639	184 386

(1) Exprimé en onces troy d'or fin.

(2) Ces chiffres n'ont trait qu'à l'argent dérivé de l'affinage de l'or.

Rapport de la direction

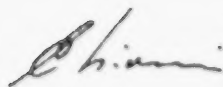
Les états financiers consolidés du présent rapport annuel ont été préparés par la direction conformément aux principes comptables généralement reconnus du Canada et la direction répond de l'intégrité et de l'objectivité des données qui y figurent. La direction est également responsable de toute autre information que renferme le rapport annuel et de la concordance, le cas échéant, de cette information avec les états financiers.

Pour assumer cette responsabilité, la direction a établi et maintient des registres et documents comptables, des systèmes de contrôle financier et de gestion, des systèmes d'information et des pratiques de gestion. Ces éléments ont pour but de fournir une assurance raisonnable que l'information financière est fiable, que les actifs sont protégés et contrôlés et que les opérations de la Société et de sa filiale en propriété exclusive sont conformes à la *Loi sur la gestion des finances publiques* et aux règlements qui en découlent et, selon le cas, à la *Loi sur la Monnaie royale canadienne* et aux règlements administratifs de la Société ainsi qu'à la charte et aux règlements administratifs de sa filiale.

Le Conseil d'administration doit veiller à ce que la direction respecte ses obligations en matière de rapports financiers et de contrôle interne, ce qu'il fait par l'intermédiaire du Comité de vérification, composé en majorité d'administrateurs externes. Le Comité rencontre la direction et le vérificateur externe indépendant pour voir comment ces groupes s'acquittent de leurs responsabilités et discuter de points concernant la vérification, les contrôles internes et d'autres sujets financiers pertinents. Le Comité de vérification a examiné les états financiers consolidés avec le vérificateur externe et a soumis son rapport au Conseil d'administration qui, à son tour, a examiné et approuvé les états financiers consolidés.

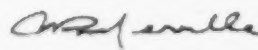
Le vérificateur externe de la Société, soit la vérificatrice générale du Canada, vérifie les états financiers consolidés et fait rapport au ministre responsable de la Monnaie royale canadienne.

Le président du Conseil,



Emmanuel Triassi

Le vice-président,
Finances et Administration, et
Chef, Services financiers



Richard J. Neville, FCA

Ottawa, Canada

le 5 mars 2004

Rapport du vérificateur

Au ministre du Revenu national

J'ai vérifié le bilan consolidé de la Monnaie royale canadienne au 31 décembre 2003 et les états consolidés des résultats et des bénéfices non répartis et des flux de trésorerie de l'exercice terminé à cette date. La responsabilité de ces états financiers incombe à la direction de la société. Ma responsabilité consiste à exprimer une opinion sur ces états financiers en me fondant sur ma vérification.

Ma vérification a été effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues du Canada. Ces normes exigent que la vérification soit planifiée et exécutée de manière à fournir l'assurance raisonnable que les états financiers sont exempts d'inexactitudes importantes. La vérification comprend le contrôle par sondages des éléments probants à l'appui des montants et des autres éléments d'information fournis dans les états financiers. Elle comprend également l'évaluation des principes comptables suivis et des estimations importantes faites par la direction, ainsi qu'une appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

À mon avis, ces états financiers consolidés donnent, à tous les égards importants, une image fidèle de la situation financière de la société au 31 décembre 2003 ainsi que des résultats de son exploitation et de ses flux de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date selon les principes comptables généralement reconnus du Canada. Conformément aux exigences de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, je déclare qu'à mon avis, ces principes ont été appliqués de la même manière qu'au cours de l'exercice précédent.

De plus, à mon avis, les opérations de la société et de sa filiale en propriété exclusive dont j'ai eu connaissance au cours de ma vérification des états financiers consolidés ont été effectuées, à tous les égards importants, conformément à la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et ses règlements et, selon le cas, à la *Loi sur la Monnaie royale canadienne* et aux règlements administratifs de la société ainsi qu'à la charte et aux règlements administratifs de sa filiale en propriété exclusive.

La vérificatrice générale du Canada



Sheila Fraser, FCA

Ottawa, Canada

le 5 mars 2004

Bilan consolidé

au 31 décembre (en milliers de dollars)

	2003	2002
Actif		
À court terme		
Encaisse	1 448 \$	1 452 \$
Placements à court terme (note 3)	21 999	17 460
Débiteurs	9 735	13 761
Frais payés d'avance	1 333	1 718
Stocks (note 4)	16 388	24 675
	50 903	59 066
Frais reportés	1 163	757
Immobilisations corporelles (note 5)	88 095	91 971
	140 161 \$	151 794 \$
Passif		
À court terme		
Créditeurs et charges à payer	19 385 \$	25 445 \$
Tranche des emprunts échéant à moins d'un an (note 6)	5 542	5 782
Revenus reportés	875	2 526
	25 802	33 753
À long terme		
Revenus reportés	2 776	—
Emprunts (note 6)	19 000	23 358
Passifs d'impôts futurs (note 7)	23	93
Avantages sociaux futurs (note 8)	6 606	5 602
	28 405	29 053
Avoir de l'actionnaire		
Capital-actions		
(4 000 actions non transférables autorisées et émises)	40 000	40 000
Bénéfices non répartis	45 954	48 988
	85 954	88 988
	140 161 \$	151 794 \$

Engagements (note 11)

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Approuvé au nom du
Conseil d'administration

Approbation recommandée au
nom du Comité de vérification

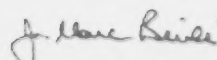
Approuvé par la
direction

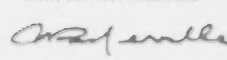
Le président du Conseil,

Le président,

Le vice-président,
Finances et Administration, et
Chef, Services financiers


Emmanuel Triassi


J. Marc Brûlé, CA


Richard J. Neville, FCA

État consolidé des résultats et des bénéfices non répartis

pour l'exercice terminé le 31 décembre (en milliers de dollars)

	2003	2002
Revenus	254 666 \$	350 360 \$
Coût des produits vendus	200 170	297 134
Bénéfice brut	54 496	53 226
Autres dépenses d'exploitation		
Marketing et ventes	20 294	22 650
Administration	20 994	21 808
Amortissement	8 498	8 061
Restructuration (note 12)	2 434	—
	52 220	52 519
Bénéfice d'exploitation	2 276	707
Profit net (perte nette) sur change	(513)	440
Intérêts créditeurs	575	496
Intérêts débiteurs	(1 828)	(1 863)
Bénéfice (perte) avant impôt provenant des activités poursuivies	510	(220)
Charge d'impôt exigible (note 7)	(854)	(206)
Perte nette découlant des activités poursuivies	(344)	(426)
Perte nette attribuable aux activités abandonnées — après impôt (note 13)	(2 690)	(4 982)
Perte nette	(3 034)	(5 408)
Bénéfices non répartis au début de l'exercice	48 988	54 396
Bénéfices non répartis à la fin de l'exercice	45 954 \$	48 988 \$

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

État consolidé des flux de trésorerie

pour l'exercice terminé le 31 décembre (en milliers de dollars)

	2003	2002
<i>Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation</i>		
Encaissements (clients)	260 014 \$	354 514 \$
Décaissements (fournisseurs et employés)	(243 757)	(331 299)
Intérêts reçus	575	496
Intérêts versés	(1 828)	(1 863)
Impôt sur les bénéfices	(1 233)	1 424
	13 771	23 272
<i>Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement</i>		
Acquisition de placements à court terme	(4 539)	(17 460)
Acquisition d'immobilisations corporelles	(4 638)	(4 967)
	(9 177)	(22 427)
<i>Flux de trésorerie liés aux activités de financement</i>		
Remboursement d'emprunts	(4 598)	(4 630)
Diminution nette de l'encaisse	(4)	(3 785)
Encaisse au début de l'exercice	1 452	5 237
<u>Encaisse à la fin de l'exercice</u>	<u>1 448 \$</u>	<u>1 452 \$</u>

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Notes aux états financiers consolidés

31 décembre 2003

1. Pouvoirs et objectifs

La Monnaie a été constituée en 1969 en vertu de la *Loi sur la Monnaie royale canadienne* afin de frapper des pièces de monnaie dans une optique de profit et d'exercer des activités connexes. Elle est une société mandataire de Sa Majesté mentionnée à la partie II de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Elle produit toutes les pièces de monnaie qui ont cours au Canada et administre le réseau de distribution pour le compte du gouvernement du Canada. Elle est aussi l'un des principaux producteurs mondiaux de pièces de circulation, de collection et d'investissement destinées aux marchés intérieur et étrangers, et l'un des plus grands affineurs d'or en Amérique du Nord.

En 2002, la Monnaie a constitué une filiale en propriété exclusive, RCMH-MRCF Inc., laquelle détient sa participation à 50 % dans TGM Specialty Services Inc. (TGM), une coentreprise avec un partenaire du secteur privé. L'objectif de TGM est d'offrir des produits et services d'emballage aux marchés intérieur et extérieurs.

La Monnaie peut emprunter au Trésor ou à toute autre source, sous réserve de l'approbation du ministre des Finances quant à la période et aux conditions de l'emprunt. Depuis mars 1999, suivant une modification de la *Loi sur la Monnaie royale canadienne*, l'ensemble des montants empruntés et non remboursés ne doit à aucun moment dépasser 75 millions de dollars.

2. Résumé des principales conventions comptables

Les présents états financiers consolidés ont été dressés conformément aux principes comptables généralement reconnus du Canada. Voici les principales conventions comptables suivies par la Société :

a) Consolidation

Les états financiers consolidés comprennent les comptes de la Société et ceux de sa filiale en propriété exclusive. Sa participation dans la coentreprise est comptabilisée selon la méthode de la consolidation proportionnelle.

b) Placements à court terme

Les placements à court terme comprennent des placements dans des instruments du marché monétaire dont l'échéance n'excède pas 12 mois. Ces placements sont présentés à la valeur d'acquisition, laquelle correspond approximativement à la valeur marchande.

c) Stocks

Les stocks de matières premières et de fournitures sont évalués au coût, celui-ci étant déterminé selon la méthode du coût moyen, ou à la valeur de remplacement si elle est inférieure au coût. Les travaux en cours et les produits finis sont évalués au coût, celui-ci étant déterminé selon la méthode du coût moyen, ou à la valeur de réalisation nette si elle est inférieure au coût.

d) Immobilisations corporelles

Les terrains, les bâtiments et le matériel sont comptabilisés au coût et sont amortis selon la méthode de l'amortissement linéaire aux taux annuels suivants :

Améliorations aux terrains	2,5 %
Bâtiments	2,5 %
Matériel	10 %
Matériel informatique et logiciels	20 %

e) Revenus reportés

Les paiements reçus par anticipation sur les ventes ne sont constatés dans les résultats qu'à l'expédition du produit.

f) Frais reportés

Les frais afférents à des projets particuliers engagés par anticipation sur les ventes ne sont constatés dans les résultats qu'à l'expédition du produit.

g) Avantages sociaux futurs

i) Régime de retraite

Les employés participent au Régime de pensions de retraite de la fonction publique administré par le gouvernement du Canada. La Société verse des cotisations correspondant au plein montant des cotisations d'employeur. Exprimé en multiple des cotisations des employés, ce montant pourrait changer au fil du temps selon la situation financière du Régime. Les cotisations de la Société représentent l'ensemble de ses obligations en matière de prestations de retraite et sont imputées à l'exercice visé. La Société n'est pas tenue à l'heure actuelle de verser des cotisations au titre des insuffisances actuarielles du Compte de pension de retraite de la fonction publique.

ii) Autres avantages sociaux

La Société offre à ses employés un régime d'indemnités de départ. Ces avantages sont constitués à mesure que les employés rendent les services nécessaires pour les gagner. Le coût des avantages gagnés par les employés est établi par calcul actuariel selon la méthode de répartition des prestations au prorata des services. La valeur de l'obligation est fondée sur un taux d'actualisation lié au marché et sur d'autres hypothèses actuarielles qui représentent la meilleure estimation à long terme, par la direction, de facteurs tels que les augmentations futures de salaires et les taux de démission des employés. L'excédent du gain actuariel net (de la perte actuarielle nette) sur 10 % de l'obligation au titre des avantages est amorti sur la durée résiduelle moyenne d'activité des employés actifs.

La Société est assujettie à la *Loi sur l'indemnisation des agents de l'État*, c'est donc dire qu'elle s'autoassure. Ainsi, en tant qu'employeur, la Société est responsable du passif encouru depuis sa constitution. Le passif pour les avantages liés aux indemnités relatives aux accidents du travail est établi par calcul actuariel en considérant les rentes d'invalidité et les rentes aux survivants établies et conférées, ainsi que les rentes futures estimées en fonction des accidents survenus jusqu'à la date de l'évaluation. Le droit aux rentes est déterminé en fonction des lois provinciales en vigueur à la même date.

De plus, une obligation au titre des avantages postérieurs à l'emploi accordés aux employés en situation d'invalidité prolongée est aussi établie par calcul actuariel. Les calculs prennent en considération les tendances prévues des taux de mortalité et de guérison, et des coûts des soins de santé et dentaires. L'excédent du gain actuariel net (de la perte actuarielle nette) sur 10 % de l'obligation est amorti sur 10 ans, soit la durée moyenne.

h) Conversion des devises

Les actifs et passifs monétaires libellés en devises sont convertis en dollars canadiens au taux de change en vigueur à la date du bilan, sauf ceux faisant l'objet d'une couverture, qui sont convertis aux cours établis selon les conditions de la couverture. Les éléments de revenus et de dépenses sont convertis aux taux de change moyens durant l'exercice. Les profits et pertes de change sont inclus dans le bénéfice net de l'exercice.

Notes aux états financiers consolidés

31 décembre 2003

i) Impôt sur les bénéfices

La charge d'impôt sur les bénéfices est déterminée par la méthode axée sur le bilan, selon laquelle la partie d'impôt futur sur les écarts temporaires est constatée en utilisant les taux d'impôt qui devraient s'appliquer au bénéfice imposable des exercices où ces écarts temporaires devraient être recouverts ou réglés. Des écarts temporaires se produisent au cours d'un exercice entre la valeur comptable et la valeur fiscale des actifs et des passifs; ces écarts s'inversent au cours d'un ou de plusieurs exercices ultérieurs. Pour évaluer la mesure dans laquelle les actifs d'impôts futurs sont réalisables, la direction tient compte des facteurs connus et prévus en fonction desquels la totalité ou une partie de ces actifs pourrait ne pas être réalisée. Lorsque la réalisation des actifs d'impôts futurs est jugée plus improbable que probable, on inscrit une provision.

j) Instruments financiers dérivés

La Société utilise des instruments financiers dérivés comme les contrats à terme et les options pour réduire les risques de perte dus aux fluctuations défavorables de change et du cours des métaux précieux. La Société a pour politique de ne pas utiliser les instruments financiers dérivés à des fins de transaction ou de spéculation.

Pour être comptabilisé comme une couverture, un instrument financier dérivé doit être désigné et efficace. Il est efficace si les mouvements de trésorerie ou les justes valeurs de l'instrument concordent sensiblement avec les mouvements de trésorerie de la position couverte et si la durée est semblable.

Les gains ou pertes liés aux instruments financiers dérivés désignés comme couvertures sont reportés et constatés au cours de la même période que les positions couvertes correspondantes. Si les instruments financiers dérivés sont clos avant la livraison prévue, les gains ou pertes sont enregistrés comme des revenus ou des charges reportés et sont constatés à la date de livraison prévue.

La note d'orientation concernant la comptabilité (NOC-13, Relations de couverture), de l'Institut Canadien des Comptables Agréés, s'applique pour l'exercice de la Monnaie débutant le 1^{er} janvier 2004. La Société devra dorénavant répondre à des exigences plus sévères si elle veut maintenir sa comptabilité actuelle d'instruments financiers dérivés. Sinon, les instruments dérivés devront être mesurés au bilan à leur juste valeur, et tous les changements en résultant devront être inscrits comme revenus.

k) Utilisation d'estimations

Pour préparer des états financiers conformément aux principes comptables généralement reconnus du Canada, la direction doit faire des estimations et poser des hypothèses qui influent sur les montants déclarés de l'actif et du passif à la date des états financiers, ainsi que sur les montants déclarés des revenus et des dépenses pour l'exercice. Les principaux éléments susceptibles de faire l'objet d'estimations sont la provision pour dévaluation des stocks, les passifs liés aux employés et la durée de vie utile des immobilisations. Les résultats réels pourraient différer des estimations.

3. Placements à court terme

Conformément à la politique de placement de la Société, tous les placements dans des sociétés sont cotés soit R-1 bas ou mieux par le Dominion Bond Rating Service, et tous les placements dans des établissements financiers sont cotés soit AA ou mieux par Moody's ou Standard and Poors. Le portefeuille comprend principalement des billets de trésorerie. Le rendement global du portefeuille au 31 décembre 2003 était de 2,83 % (2,99 % en 2002) et le délai moyen avant l'échéance était de 27 jours (26 jours en 2002). La juste valeur marchande du portefeuille à la fin de l'exercice correspond approximativement à sa valeur comptable.

4. Stocks

(en milliers de dollars)

	2003	2002
Matières premières	8 748 \$	7 744 \$
Travaux en cours	4 905	4 504
Produits finis	2 160	10 921
Fournitures	575	1 506
	16 388 \$	24 675 \$

5. Immobilisations corporelles

(en milliers de dollars)

			2003	2002
	Coût	Amortissement cumulé	Valeur comptable nette	Valeur comptable nette
Terrains	3 226 \$	— \$	3 226 \$	3 226 \$
Améliorations aux terrains	922	753	169	175
Bâtiments	76 065	25 336	50 729	51 808
Matériel	82 610	53 474	29 136	32 403
Matériel informatique et logiciels	14 132	9 297	4 835	4 359
	176 955 \$	88 860 \$	88 095 \$	91 971 \$

6. Emprunts

(en milliers de dollars)

	2003	2002
Emprunt d'une durée de 10 ans échéant en décembre 2007, portant intérêt à 5,840 %, calculé semestriellement, et dont le principal est remboursable en 10 versements annuels égaux à partir de décembre 1998	4 000 \$	5 000 \$
Obligation amortissable assortie d'une exonération d'intérêt pendant deux ans, échéant en décembre 2009, à coupon d'intérêt de 7,753 % par semestre à partir de juin 2000 et dont le principal est remboursable en 10 versements annuels égaux à partir de décembre 2000	18 600	21 700
Intérêts courus sur l'obligation	1 942	2 440
	24 542	29 140
Moins la tranche échéant à moins d'un an	5 542	5 782
	19 000 \$	23 358 \$

L'emprunt de 10 ans a été contracté auprès d'Exportation et développement Canada, une société d'État ayant des liens de propriété commune avec la Monnaie royale canadienne. Il a été transigé à la juste valeur du marché, consenti aux mêmes conditions que ceux faits à des tiers. Quant à l'obligation, elle a été contractée auprès d'un tiers sans lien avec la Monnaie.

Notes aux états financiers consolidés

31 décembre 2003

7. Impôt sur les bénéfices

(en milliers de dollars)

	2003	2002
Charge d'impôt exigible	281 \$	280 \$
Charge (recouvrement) d'impôt futur	573	(74)
	854 \$	206 \$

La charge d'impôt sur le bénéfice (la perte) provenant des activités poursuivies diffère de celle qui devrait résulter de l'application du taux fédéral de 34,52 % (36,12 % en 2002) prévu par la loi au bénéfice (à la perte) avant impôt provenant des activités poursuivies. En voici les raisons :

	2003	2002
Charge d'impôt calculée (recouvrement)	176 \$	(79) \$
Augmentation (diminution) due aux :		
Actif et passif d'impôts futurs ajustés pour tenir compte des changements apportés aux lois et aux taux fiscaux	(34)	(67)
Autres montants nets	506	127
Impôt des grandes sociétés	206	225
	854 \$	206 \$

Les effets fiscaux des écarts temporaires qui donnent lieu en grande partie aux actifs et aux passifs d'impôts futurs en 2003 et 2002 sont énumérés ci-dessous :

	2003	2002
Actif d'impôts futurs :		
Report prospectif de pertes	2 830 \$	3 150 \$
Avantages sociaux futurs	2 332	1 960
Stocks	454	—
	5 616	5 110
 Moins la provision pour dévaluation	 (441)	 —
	5 175	5 110
 Passif d'impôts futurs		
Immobilisations	(5 198)	(5 203)
Passif net d'impôts futurs	(23) \$	(93) \$

La Société a des pertes fiscales inutilisées d'environ 8 700 000 \$ (9 867 000 \$ en 2002) dont elle pourra se servir pour réduire des revenus imposables futurs et qui expirent à partir de 2008. Elle a aussi des crédits d'impôt à l'investissement d'environ 430 000 \$ (idem en 2002) qui expirent à partir de 2009 et dont elle pourra se servir pour réduire de futurs impôts à payer, un avantage éventuel qui n'est pas constaté dans les présents états financiers.

8. Avantages sociaux futurs

i) Régime de retraite

Le taux de cotisation de la Société au Régime de pensions de retraite de la fonction publique a été 2,14 fois celui des employés (2,14:1 en 2002). Les cotisations au Régime durant l'exercice ont été de 3 507 000 \$ (3 890 000 \$ en 2002).

ii) Autres avantages sociaux

La Monnaie offre à ses employés des indemnités de départ et des indemnités d'accident du travail. Ces avantages n'étant pas provisionnés, ils ne sont couverts par aucun actif; ils présentent donc un déficit égal à l'obligation au titre des indemnités constituées. Cette obligation, y compris la portion à court terme, est de 6 927 000 \$ à la fin de l'exercice (6 102 000 \$ en 2002), montant qui est entièrement inscrit dans les livres. La charge de l'exercice au titre de ces avantages s'élève à 2 120 000 \$ (780 000 \$ en 2002) et comprend une dépense additionnelle engagée au cours de l'exercice à la suite d'une évaluation actuarielle effectuée en date du 31 décembre 2003. Les indemnités versées se sont chiffrées à 1 295 000 \$ (618 000 \$ en 2002). Les hypothèses actuarielles adoptées pour calculer l'obligation au titre des indemnités constituées étaient fondées sur un taux d'actualisation du passif de 6 % (6,5 % en 2002), un taux de soins de santé de 6,5 % (4 % en 2002) et une hausse de 4 à 4,5 % (idem en 2002) des taux d'indemnisation conformes aux indicateurs économiques courants et aux augmentations de salaire liées au mérite et à l'avancement.

9. Opérations entre apparentés

En termes de propriété commune, la Société est apparentée à toutes les entités appartenant à l'État. Elle effectue des opérations avec ces entités dans le cours normal des affaires, aux mêmes conditions que celles conclues avec des parties non apparentées. Les opérations avec le ministère des Finances concernant la production et la distribution de pièces canadiennes de circulation sont effectuées en général selon la méthode du prix coûtant majoré.

10. Instruments financiers dérivés

La Société a recours à des instruments financiers dérivés comme les contrats à terme et les options pour réduire les risques de perte attribuables aux fluctuations défavorables du cours des métaux précieux et des taux de change. À la fin de l'exercice, la valeur nominale des contrats à terme sur métaux précieux s'établissait à 6 millions de dollars (3,6 millions en 2002) et la valeur nominale des contrats de change à terme, à 6,2 millions de dollars (aucun en 2002). Comme prévu, ces instruments n'ont pas été inscrits au bilan.

Les estimations de la juste valeur des instruments dérivés sont fondées sur les cours du marché des contrats à terme au 31 décembre 2003. Depuis cette date, les cours du marché pour les contrats à terme sur métaux précieux sont supérieurs aux prix contractuels; par conséquent, la juste valeur des contrats sur métaux précieux s'établit à 1,9 million de dollars (0,2 million en 2002). De la même manière, les cours du marché pour les contrats de change à terme étaient inférieurs aux prix contractuels au 31 décembre 2003, ce qui portait la juste valeur des contrats de change à un passif de 0,2 million de dollars (aucun en 2002).

Les opérations de couverture prévues devaient être faites durant la période de six mois qui se termine le 30 juin 2004. Tous les gains et pertes reportés seront comptabilisés dans l'état consolidé des résultats et des bénéfices non répartis une fois les opérations prévues effectuées. Au 31 décembre 2003, les gains et pertes non réalisés s'établissaient à un gain de 1,9 million de dollars pour les contrats sur métaux précieux et à une perte de 0,2 million pour les contrats de change à terme.

Notes aux états financiers consolidés

31 décembre 2003

11. Engagements

Afin de faciliter la production de pièces de métaux précieux et de contrer les risques inhérents aux variations de prix des métaux, la Monnaie loue des métaux précieux selon ses besoins et paie des frais de location calculés d'après la valeur de ces métaux sur le marché. Les métaux visés par ces contrats n'apparaissent pas aux états financiers. Au 31 décembre 2003, les contrats portaient sur les quantités suivantes : 5 031 onces d'or, 654 304 onces d'argent et 185 onces de platine (113 119 onces d'or, 898 787 onces d'argent et 2 564 onces de platine en 2002).

12. Restructuration

Compte tenu du contexte économique dans lequel la Monnaie évolue, la direction a examiné son exploitation et mis en oeuvre en juin 2003 un plan de restructuration pour réduire les coûts et accroître les gains d'efficacité. Elle a ainsi inscrit aux résultats une charge de restructuration avant impôt de 2 434 000 \$. Cette charge attribuable aux prestations et indemnités de cessation d'emploi versées à la suite de la compression d'environ 14 % de ses effectifs.

L'opération a touché les deux installations à tous les niveaux d'activité de l'entreprise. À la fin de l'exercice, il restait 369 000 \$ à verser à ce titre en 2004.

13. Activités abandonnées

Le 20 mai 2003, le Conseil d'administration a approuvé le plan officiel visant à mettre fin à la ligne de bijoux Pure 9999. La direction a aussi décidé de mettre fin à la ligne de bijoux de pièces, qui est distincte de la ligne des montres. Les résultats de ces activités abandonnées ont donc été inscrits séparément et les opérations qui s'y rapportaient en 2002, telles qu'inscrites dans les états financiers antérieurs, ont été reclassées.

Le 28 août 2003, tout le stock de bijoux Pure 9999 avait été vendu, rapportant à la Monnaie 1 243 000 \$ en espèces. Les autres bijoux mentionnés ci-dessus ont été offerts à des prix de liquidation jusqu'à la fin de l'exercice. Les stocks restants ont été dépréciés pour correspondre à leur valeur en métal précieux. Le 16 janvier 2004, on les a fondus pour en récupérer le métal précieux.

Voici les résultats de la vente des bijoux et de la gamme PURE 9999 :

(en milliers de dollars)

	2003	2002
Revenus	1 786 \$	997 \$
Perte avant impôt sur les bénéfices	(3 333)	(7 340)
Recouvrement d'impôt sur les bénéfices	643	2 358
Perte nette attribuable aux activités abandonnées	(2 690)	(4 982)

14. Participation dans la coentreprise

Les montants suivants représentent la participation de la Société dans la coentreprise, comptabilisée selon la méthode de la consolidation proportionnelle :

(en millions de dollars)

	2003	2002
Actif		
À court terme	1 192 \$	865 \$
À long terme	248	232
Passif		
À court terme	787	640
À long terme	23	23
	2003	2002
Bénéfices		
Ventes	2 527 \$	571 \$
Dépenses	2 241	527
Bénéfice net	195	34
Flux de trésorerie		
Activités d'exploitation	(174)	73
Activités d'investissement	(41)	(214)
Activités de financement	—	401

Soixante-seize pour cent (76 %) des ventes totales de la coentreprise pour l'exercice terminé le 31 décembre 2003 ont été faites à la Monnaie royale canadienne (98 % en 2002). Les états financiers consolidés de la Société ne tiennent compte que des ventes et dépenses connexes faites à des tiers sans lien avec la Monnaie.

15. Données correspondantes

Certaines données correspondantes de l'exercice précédent ont été reclassées pour les rendre conformes à la présentation de l'exercice courant.

